

Syndicalisme Patronal. Une Expérience Militante Des Patrons Boulangers-Pâtisseries De Côte d'Ivoire

Dr Valoua FOFANA

Maître-Assistant, Département Anthropologie et Sociologie, Université Alassane Ouattara Bouaké

Côte d'Ivoire



Résumé – Longtemps occupé par les travailleurs salariés, le champ syndical enregistre de nouvelles formes de représentation et de négociation collectives relevant des patrons, chefs d'entreprises ou entrepreneurs. Les bouleversements économiques et sociaux auxquels sont exposées leurs entreprises les amènent à se mobiliser afin de parler d'une seule voix. Les acteurs du secteur de la boulangerie-pâtisserie, peu structuré avec une part importante dans l'informel n'échappent pas à cette dynamique. Les problèmes qu'ils rencontrent dans leurs activités quotidiennes font de l'encadrement syndical de ce secteur à la fois une opportunité et un défi. Fort de cette expérience syndicale des boulangers-pâtisseries, cet article trouve son fondement. L'objectif poursuivi est de comprendre et d'analyser les modes de fonctionnement des organisations patronales d'une part, et les obstacles au développement de liens intra et inter-organisationnels dans l'espace patronal ainsi qu'à l'efficacité dans la réponse aux attentes des chefs d'entreprise d'autre part. Pour ce faire, une approche mixte combinant une collecte de données à la fois qualitatives et quantitatives a été mobilisée auprès d'un échantillon de 90 enquêtés sélectionnés à l'aide des techniques d'échantillonnage stratifié et aléatoire simple. Il ressort des résultats analysés dans un registre systémique que les acteurs du secteur boulangerie-pâtisserie sont peu enclins au syndicalisme pour des raisons qui se résument à l'inefficacité des organisations. L'accent a été mis également sur l'hétérogénéité de la représentativité patronale dans le secteur, limitant de fait, les négociations avec les autorités et favorisant la violation des textes régissant le secteur. La dimension politique de l'action collective patronale n'a pas échappé à la confrontation des données de terrain, par ailleurs. L'étude met ainsi en relief les entraves à l'action collective dues aux ingérences du politique et aux rapports de forces sous-jacents.

Mots clés – syndicalisme, organisation, patron, boulanger-pâtisseries, action collective.

Abstract – Long occupied by salaried workers, the trade union field is recording new forms of representation and collective bargaining pertaining to bosses, business leaders or entrepreneurs. The economic and social upheavals to which their companies are exposed lead them to mobilize in order to speak with one voice. The players in the bakery-pastry sector, which is not very structured with a large share in the informal sector, are no exception to this dynamic. The problems they encounter in their daily activities make union leadership in this sector both an opportunity and a challenge. Based on this trade union experience of bakers and pastry chefs, this article finds its foundation. The objective pursued is to understand and analyze the modes of operation of employers' organizations on the one hand, and the obstacles to the development of intra and inter-organizational links in the employers' space as well as to efficiency in the response to the expectations of business leaders on the other hand. To do this, a mixed approach combining both qualitative and quantitative data collection was used with a sample of 90 respondents selected using stratified and simple random sampling techniques. It appears from the results analyzed in a systemic register that the actors of the bakery-pastry sector are not very inclined to trade unionism for reasons that come down to the inefficiency of the organizations. Emphasis was also placed on the heterogeneity of employer representation in the sector, effectively limiting negotiations with the authorities and encouraging the violation of the texts governing the sector. The political dimension of employers' collective action has not escaped the confrontation of field data, moreover. The study thus highlights the obstacles to collective action due to political interference and the underlying balance of power.

Keywords – Unionism, Organization, Boss, Baker-Pastry Cooks, Collective Action.

INTRODUCTION

Lorsque l'on parle de syndicat, on pense systématiquement à ces hommes et ces femmes qui vont protéger les intérêts des salariés, en position de faiblesse face à l'employeur (N. Briche, 2005 : 22). L'histoire récente du mouvement patronal apprend que la négociation collective n'est plus l'apanage des ouvriers ou employés salariés. Elle se répand partout dans la société (L. Dirn et J-P. Jaslin, 1985 : 185-214). L'on négocie et renégocie en permanence les règles, les équilibres... Dans un univers de capitalisme libéral de plus en plus imprévisible et précaire, les organisations patronales, [à l'instar des ouvriers ou employés salariés négociant permanemment des conditions meilleures de vie et de travail], cherchent à obtenir des protections économiques, des aides financières étatiques ou administratives plus qu'à jouer un rôle d'acteur social (Louis Dirn et J-P. Jaslin, *op.cit.*). Sur ce principe, l'un des arguments fondamentaux des dirigeants d'entreprise à se constituer en syndicat est de s'offrir des avantages sociaux ou économiques (M. Dreyfus et alii., 1997 : 269-284) pour le développement de leurs activités économiques. Cette vision induit une compréhension du syndicalisme comme un mouvement social qui est en mouvance et en relation avec des acteurs de la société et ayant comme finalité son amélioration (P. Crevier, H. Forcier et S. Trepanier, 2015 : 234-237). On assiste, du coup, à des transformations sociopolitiques du syndicalisme contemporain marquées par la dévalorisation du caractère de confrontation de celui-ci au profit de la concertation (G. Renaud, 2016 : 28). A la différence des syndicats des travailleurs salariés qui militent pour les intérêts socioéconomiques de leurs adhérents, dans leur engagement syndical, les représentants patronaux n'entendent pas représenter les intérêts des chefs d'entreprise mais ceux de l'Entreprise en général, pilier incontournable de l'économie. Peu connus, leur capacité d'influence sur les décisions politiques sensibles passe par des voies souvent discrètes, à l'inverse des syndicats des salariés qui recourent, le cas échéant, à des actions comme la manifestation ou la grève (E. Arcq, P. Blaise, 2007 : 9-149). Face aux décisions politiques et aux revendications des salariés, les patrons réputés individualistes se découvrent ainsi une aptitude à l'organisation collective amenée à exercer diverses fonctions de négociation, de consultation ou de gestion. Afin de remplir pleinement ces fonctions, le critère utilisé est celui de la représentativité (N. Briche, *Op.cit.*) conditionnant les larges pouvoirs reconnus aux syndicats (J. Pelissier, A. Supiot, A. Jeammaud, 2004 : 674). Toutefois, cette représentativité manque d'universalité. Contrairement aux organisations de salariés dont la représentativité avec peu d'adhérents touche la totalité des travailleurs, les organisations patronales représentatives n'engagent que leurs membres. Dès lors, on se trouve dans un paysage de pluralisme syndical marqué par des divergences, des concurrences entre les organisations cherchant le monopole de prérogatives pour défendre leurs intérêts. Dans un tel contexte d'intérêts divergents voire concurrentiels, les groupements patronaux se fragmentent au point de rendre moins évidente, la recherche de revendications communes, même au sein d'un syndicat patronal constitué d'entreprises fabriquant les mêmes produits. Ces divergences deviennent un obstacle à l'action collective patronale pour la construction d'un intérêt commun. Alors, bien qu'ils affichent une certaine unicité, les patrons agissent pour leur propre compte en rejetant ou en foulant aux pieds les règles et la discipline de toute action collective.

Les organisations patronales des boulangers-pâtisseries n'échappent pas à cette hétérogénéité de la représentation. La volonté **de défendre** leurs droits et de connaître leurs obligations passe nécessairement par une représentation nationale et une reconnaissance de leur profession auprès des institutions publiques. Mais, face à la volonté politique visant à protéger les consommateurs et les travailleurs, à la montée d'une concurrence de plus en plus féroce favorisée par la multiplication des chaînes de boulangeries et franchises se livrant une lutte acharnée, cette approche organisationnelle s'avère improbable.

Le secteur de la boulangerie/pâtisserie est florissant depuis quelques années avec 2.000 boulangeries recensées dont 1.000 à Abidjan (A. Deshoux, 2020 : 6) au point d'amener M. Mcilhone (2018 : 5) à soutenir que la Côte d'Ivoire est en train de «devenir le panier à pain de l'Afrique de l'Ouest» au regard de la dynamique de l'agroalimentaire et de la très large consommation de pain. Toutes les grandes artères des différentes communes d'Abidjan sont absorbées par les installations de boulangeries. A Abobo par exemple, l'une des communes à fort taux d'installation, l'on compte en moyenne 5 boulangeries dans un rayon de 300 mètres alors qu'un arrêté interministériel de 2014 réglementant le secteur, propose un rayon minimum de 500 mètres entre toute installation de boulangerie et la plus proche. Le non-respect de ces mesures est source de nombreux litiges entre les acteurs en l'occurrence les syro-Libanais, initialement détenteurs du secteur et les ivoiriens qui sont non seulement à leur début mais ne disposent pas de grands moyens. Installées au prix d'énormes investissements, chacune de ces entreprises emploient 20 personnes en moyenne. La gestion généralement informelle ou à la limite de l'informelle de ces micros et petites entreprises par manque de formation/compétence des employeurs, engendre par ailleurs, des dysfonctionnements allant des défauts de paiement à l'affrontement parfois violent entre l'autorité patronale et la révolte ouvrière. Ces différents facteurs qui constituent un handicap à leurs activités amènent les patrons boulangers et pâtisseries à s'organiser afin de dynamiser leur secteur. Faisant partir des

entrepreneurs moins formés voire pas formés à l'instar des travailleurs de l'économie informelle et conscients de leurs intérêts fondamentaux, cette initiative est une opportunité pour eux d'être encadrés, d'être défendus, car non protégés, d'être représentés, car ils ne sont pas reconnus et surtout pas entendus au regard des mesures gouvernementales et du droit du travail.

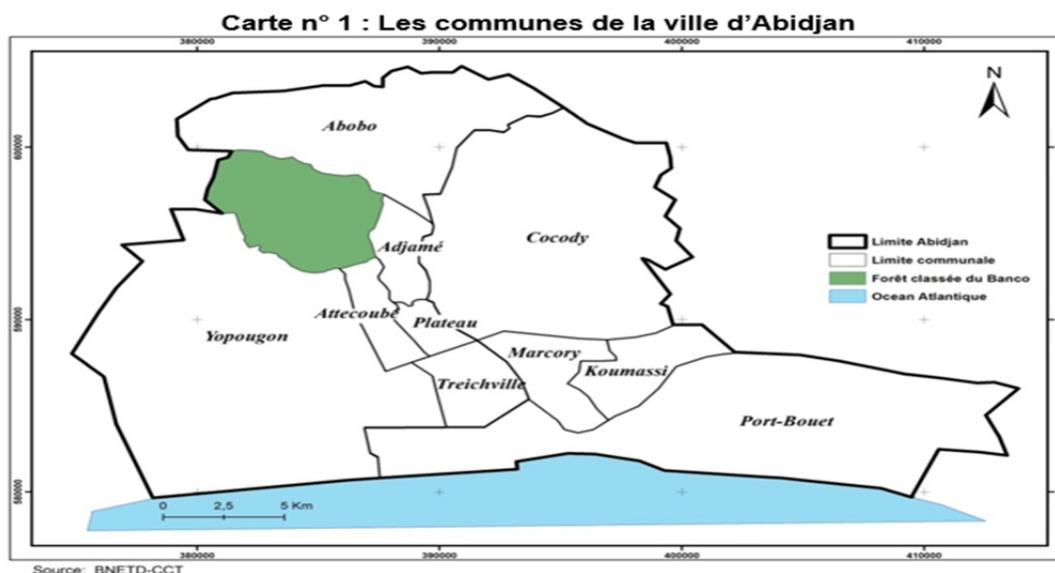
De fait, les boulangeries-pâtisseries sont représentées au sein d'organismes institutionnels tel que l'Union Nationale des Patrons Boulangers de Côte d'Ivoire (UNPBCI), la Fédération Interprofessionnelle des Patrons Artisans Boulangers et Pâtisseries de Côte d'Ivoire (FIPABP-CI), le Haut patronat des boulangers et pâtisseries de Côte d'Ivoire (HPBPCI) et la Fédération des coordinations des boulangeries et pâtisseries de Côte d'Ivoire (FCOBPCI). Lieu important de rencontres entre les professionnels et les pouvoirs publics, ces organismes ont globalement pour missions, la protection des intérêts généraux de la profession, d'une manière à la fois matérielle que morale avec, en prime, la promotion du métier tout en créant un lien de solidarité et de fraternité entre les artisans. Malgré leur noblesse, les obstacles de terrain rendent impossible ces missions ; la diversité du monde patronal complexifiant la représentation des intérêts des entreprises concernées. Dans ce contexte de divergence d'intérêts, de concurrence, parfois acerbe, dont le but est de prendre à leurs voisins des parts de marché, les actions entreprises par les organisations patronales auprès des pouvoirs publics en vue de la prise en compte de leurs avis et de leurs difficultés dans la mise en œuvre des mesures gouvernementales n'aboutissent pas. C'est le cas de la réforme des normes relatives à la confection et la vente du pain. Ces normes qui fixent le prix de la baguette de pain à 150 FCFA pour un poids allant de 193 à 228 g et une longueur variant entre 55 et 68 cm ont été élaborées depuis 2003 au moment où le sac de 50 kg de farine ne coûtait que 9000 FCFA. Alors que le prix du sac de la farine a augmenté en se fixant maintenant à 22.000 FCFA (en général), que les prix des principaux intrants que sont la levure, l'améliorant et le sel ainsi que la main-d'œuvre ont connu une hausse, ces mêmes normes sont encore d'actualité maintenant les boulangers dans une situation intenable. Le système de défense des intérêts collectifs des organisations étant défaillant, peser sur la décision publique est devenu quasiment impossible encore que cette incapacité à répondre à leurs attentes influe négativement sur la participation des boulangers et pâtisseries à ces structures. Pourquoi les organisations patronales des boulangers-pâtisseries sont-elles défaillantes au point de ne pas parvenir à une action collective pouvant favoriser une intensité de l'engagement syndical? Autrement dit, pourquoi les patrons boulangers-pâtisseries ne peuvent-ils pas développer entre eux des liens sociaux et des communautés de pensée en vue d'un syndicalisme dynamique pouvant répondre à leurs attentes? Pour répondre à cette question, cette étude s'est fixée pour objectif de comprendre et d'analyser les modes de fonctionnement des organisations patronales d'une part, et les obstacles au développement de liens intra et inter-organisationnels dans l'espace patronal ainsi qu'à l'efficacité dans la réponse aux attentes des chefs d'entreprise d'autre part. La poursuite de cet objectif obéit à un plan se déclinant en trois sections. Après avoir cerné le cadre méthodologique, les données empiriques feront l'objet d'analyse dans la section résultats pour être discutées in fine.

I. MÉTHODOLOGIE

La démarche méthodologique se résume en 5 points : La présentation de la *zone d'étude*, les techniques et outils d'enquête, la constitution de l'échantillon, le dépouillement et traitement des données, la méthode d'analyse.

1.1. Présentation de la zone d'étude

L'étude a lieu à Abidjan. Principale zone urbaine revendiquant une superficie de 2119 km² la capitale abidjanaise est de loin la ville d'installation par excellence de boulangerie-pâtisserie avec 1.000 enseignes sur les 2000 que compte la Côte d'Ivoire. Ce foisonnement de boulangerie-pâtisseries favorise la création d'organisations patronales installées exclusivement à la capitale économique avec pour principale mission, l'organisation et la professionnalisation du secteur conformément aux normes en vigueur. Les représentations, les principaux dirigeants et la majorité des délégués syndicaux sont présents dans les dix communes qui composent la ville, à savoir Abobo, Adjamé, Attécoubé, Cocody, Koumassi, Marcory, Plateau, Port-Bouet, Trechville et Yopougon. Voir la carte ci-dessous.



1-2. Techniques et outils d'enquête

L'étude a mobilisé une approche mixte combinant une collecte de données à la fois qualitatives et quantitatives. La première étape a consisté en la recherche documentaire pendant laquelle nous avons consulté des documents portant sur la thématique générale du syndicalisme d'une part, et les organisations patronales d'autre part. En revanche, cette activité a été marquée par la rareté voire la quasi-inexistence d'écrits scientifiques sur le syndicalisme dans l'espace patronal des boulangers-pâtisseries. Néanmoins, nous avons pu tirer meilleure partie des données littéraires recueillies au travers de cette documentation riche et diversifiée allant des articles de presse aux articles et ouvrages scientifiques généraux en passant par des documents administratifs et des rapports d'études. A l'aide d'une grille de lecture et d'une analyse de contenu, nous avons revisité l'histoire du syndicalisme depuis le contexte général à celui particulier du patronat. Le processus de syndicalisation, les services proposés aux pairs adhérents, les rapports entre les acteurs sociaux, les questions de représentativité et leurs impacts sur l'intensité de l'action syndicale ont été passés en revue et contribué à la construction de notre objet d'étude. En outre, la collecte des données de terrains s'est faite à l'aide de l'observation directe, l'enquête par questionnaire et de l'entretien semi-directif. L'observation a consisté principalement à suivre les organisations patronales dans leurs activités syndicales en assistant surtout à leurs réunions au cours desquelles nous avons pu noter au moyen d'une grille, le niveau de participation de leurs adhérents, de l'intérêt qu'ils accordent à celles-ci, leurs modes de fonctionnement, leurs stratégies de prise de décisions et de luttes, les acquis mais également les échecs, etc. Le questionnaire et le guide d'entretien ayant servi à la recension de données quantitatives et qualitatives ont été conçus à partir des informations fournies par l'observation directe. Les grandes thématiques sont entre La représentativité des organisations patronale, la problématique des adhésions et de la participation des patrons à celles-ci, les crispations au sein des organisations et les réactions face à l'immobilité syndicale, les stratégies de luttes, les acquis et les échecs...Pour administrer ces instruments d'enquête, il a fallu constituer un échantillon.

1-3. Constitution de l'échantillon

Les techniques d'échantillonnage stratifié et aléatoire simple ont prévalu dans la sélection des enquêtés. La population à l'étude est constituée des adhérents et des responsables patronaux. Pour la constitution de l'échantillon, le Haut Patronat de la Boulangerie et de la Pâtisserie de Côte d'Ivoire (HPBPCI) et la Fédération Interprofessionnelle des Patrons Artisans Boulangers et Pâtisseries de Côte d'Ivoire (FIPABP-CI) ont été sélectionnés par un tirage aléatoire simple parmi les 4 organisations qui se partagent l'espace patronal. A l'intérieur de chaque organisation, au moyen de la technique d'échantillonnage stratifié, les participants à l'enquête, ont été constitués en 2 strates de responsables syndicaux et d'adhérents. Un échantillon est constitué dans chaque strate à l'aide de la technique aléatoire simple. A l'issue de ce cheminement, un échantillon de 90 participants est sélectionné sur la base des listes de membres fournies par les organisations. Le tableau ci-après nous donne un aperçu de la taille de l'échantillon.

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon

Membres	Taille de la population	Taille de l'échantillon	Fréquences
Adhérents	180	80	88,88%
Responsables syndicaux	40	10	11,12%
TOTAL	240	90	100 %

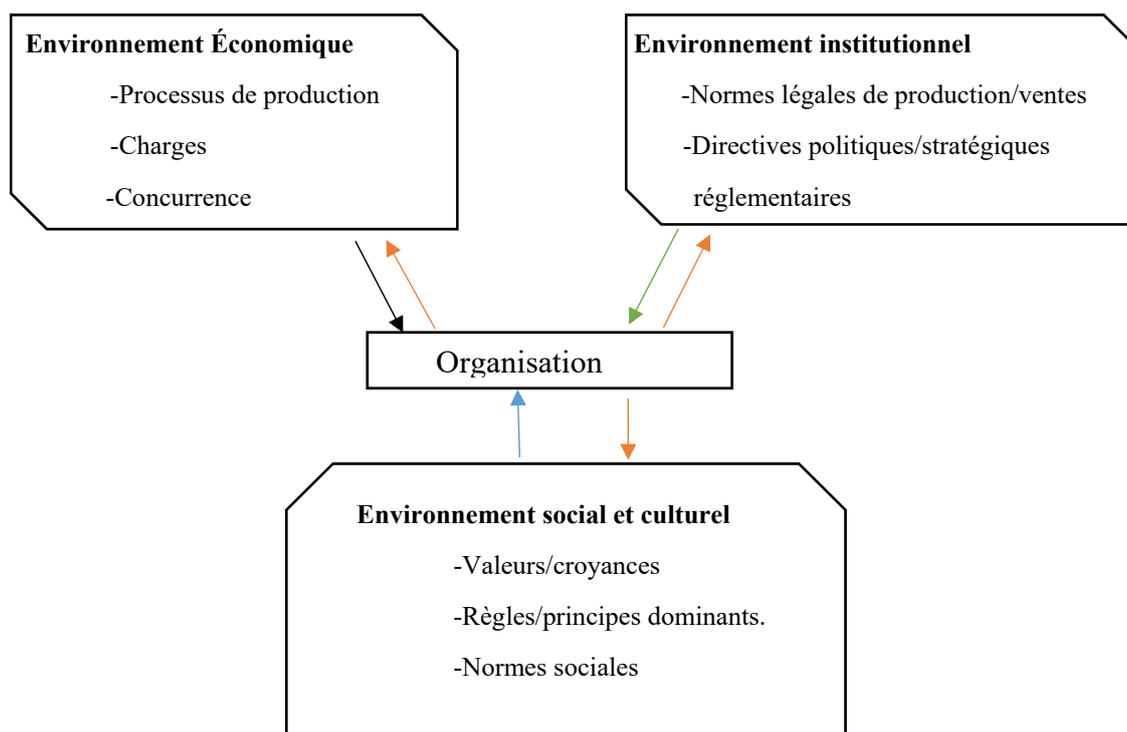
Sources : Données d'enquêtes, 2021.

1-4. Dépouillement et traitement des données

Pour le traitement des données, nous avons procédé par une approche mixte. Les données qualitatives ont été traitées au moyen de l'Analyse de Contenu, la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (K. Krippendorff, 2003 :25). Dans cette démarche, nous avons procédé par les traitements statistiques réalisés à partir du logiciel de traitement de textes « Sphinx Quali » procédant à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données. Les données quantitatives ont été également traitées statistiquement à l'aide du même logiciel. Le traitement a commencé après la saisie informatique des réponses obtenues. A l'examen de toutes les variables ou « tri à plat » puis l'étude des relations entre variables deux à deux ou « tri croisé » ; enfin, les résultats les plus importants ont été présentés sous forme de graphiques ou de tableaux pour faire l'objet d'interprétations et d'analyse.

1-5. Méthode d'analyse

La globalité et la complexité des organisations, en l'occurrence patronales en ce qui concerne cette étude et les mouvements qui les concernent nous a amené à invoquer l'approche systémique. Cette méthode doit son appellation à la formule de « théorie générale des systèmes » lancée autour de 1950 par V. Bertalanffy (1973 :154) dans ses premières recherches et aux travaux ultérieures concernant la thermodynamique et la science des organisations. Selon D. Easton (1966 : 13-16), elle « repose sur la notion d'un système immergé dans son environnement et sujet de la part de celui-ci à des influences ». Dans cette approche, les concepts-clé sont les notions d'environnement et d'interactions. Le système est quelque chose de vivant, en constance mouvement. L'environnement exerce sur lui des pressions (outputs ou intrants) auxquels il réagit soit en agissant sur l'environnement (outputs ou extrants) soit en se transformant (J.-L. Loubet Des Bayle, 2000 :353). Partant de ces notions fondamentales, recourir à l'analyse systémique dans cette étude, nous amène à décloisonner les perceptions de l'organisation patronale tout en identifiant les facteurs en interaction dans cet espace afin de mieux appréhender ses implications. Notre démarche est schématisée comme suit.



Le syndicalisme, pris en tant que phénomène social, est influencé par plusieurs facteurs. Des réalités différentes y cohabitent selon les contextes national, légal et économique généralement opposés mettant les organisations en situation de dualité dans leur fonctionnement. Le modèle systémique mobilisé ici s'est résolu à apporter un éclairage sur la façon dont les acteurs, baignés dans un environnement [socio-économique] et inscrits dans un jeu de pouvoir, parviennent à établir des règles (J. T. Dunlop, 1958 : 335) d'une part et à évaluer les effets de ces règles.

II. RÉSULTATS

2-1. L'engagement dans le syndicat patronal

Les organisations patronales, en plus de défendre les intérêts des chefs d'entreprendre face aux pouvoirs publics, ont pour missions des services individualisés en termes de conseil, d'assistance et d'accompagnement de ceux-ci. Ces actions ont une finalité, inciter les chefs d'entreprise à adhérer au militantisme syndical. Le tableau ci-dessus rend compte des sources de motivation des dirigeants de boulangeries-pâtisseries à s'affilier.

Tableau n°2 : Sources de motivation à adhérer (3 choix ordonnés)

SOURCES DE MOTIVATION A ADHERER	Fréq. (rang 1)	Fréq. (rang 2)	Fréq. (rang 3)	TOTAL
Me protéger contre les travailleurs	25,0%	0,0%	5,0%	30,0%
Défendre les intérêts de mon entreprise face aux autorités	60,0%	10,0%	0,0%	70,0%
Bénéficier de sources d'information fiables sur mon secteur d'activité	5,0%	25,0%	5,0%	35,0%
Aider et informer les autres	0,0%	35,0%	5,0%	40,0%
Développer mon réseau socio-professionnel	5,0%	0,0%	60,0%	65,0%
Disposer de conseillers juridiques	5,0%	5,0%	0,0%	10,0%
Partager mes préoccupations de nouveau chef d'entreprise	0,0%	10,0%	5,0%	15,0%
TOTAL	100%	100%	100%	

Sources : Données d'enquêtes, 2021.

Les statistiques sur les adhésions aux syndicats sont rares au point où il est très difficile d'obtenir un chiffre exact du nombre d'adhérents à une organisation. Les facteurs susceptibles de guider le choix d'adhérer sont par contre disponibles et varient d'un adhérent à l'autre. Dans le cadre de cette étude, l'engagement syndical chez les patrons boulangers-pâtisseries est motivé prioritairement par la défense de leurs intérêts face aux pouvoirs publics (70%) et le souci de développer leur réseau socio-professionnel (65%). En effet, face aux mesures de l'Etat allant le plus souvent à l'encontre de leurs intérêts, les entrepreneurs cherchent en permanence à obtenir des protections économiques. Le contexte d'augmentation des prix des intrants en l'occurrence la farine met les boulangers-pâtisseries dans une situation conflictuelle avec les agents de l'Etat qui veillent au respect du prix et du poids de la baguette. Le mécontentement général motive, de fait, l'affiliation des chefs d'entreprise à l'organisation patronale dans l'espoir de la prise en compte de leurs intérêts à la faveur des négociations collectives. Adhérer à une organisation patronale répond, en outre, à un autre souci des boulangers enquêtés, se faire un carnet d'adresse. Les rencontres intra-syndicales et toute autre activité syndicale dans l'espace patronal sont des occasions de rencontres et d'échanges de coordonnées entre les acteurs. Ces échanges entre pairs et/ou avec les partenaires sociaux sont des moments enrichissants contribuant au développement des activités du secteur. De ces facteurs de motivation peut dépendre le degré d'engagement des adhérents. Le tableau ci-après nous donne un aperçu de l'implication des acteurs syndicaux dans les activités de leur organisation.

Tableau n° 3: Implication des adhérents dans les actions syndicales en rapport avec la satisfaction d'appartenir à l'organisation

Êtes-vous satisfait de votre adhésion?	Participez-vous aux activités de l'organisation?			TOTAL
	Oui	Non	Souvent	
Oui	5,0%	15,0%	0,0%	20,0%
Non	35,0%	35,0%	10,0%	80,0%
TOTAL	40,0%	50,0%	10,0%	100%

Sources : Données d'enquêtes, 2021.

La participation aux activités d'une organisation patronale est une caractéristique du bon fonctionnement de celle-ci. Elle est aussi révélatrice du niveau de satisfaction des adhérents au sein de leur structure. Le niveau de satisfaction est très bas comme le révèlent nos données. Cela se récite au niveau de leur participation aux activités de leur organisation. Les syndiqués sont relativement enclins à se soustraire des activités syndicales (50%). Il en ressort que le faible niveau de satisfaction (20%) après l'adhésion, explique leur inactivité. Mais qu'est-ce qui peut expliquer cette insatisfaction ? En adhérant à l'organisation, les syndiqués pensent, à priori, trouver des réponses ou des solutions à leurs inquiétudes, leurs besoins. Mais, les espoirs sont généralement déçus quand les problèmes qui minent leurs activités tardent à être solutionnés pour certains et que pour d'autres, il y a un constat d'impuissance et/ou d'abandon face au refus de concessions de la part des autorités. Dans le tableau suivant, le niveau de satisfaction de ses adhérents est mis en rapport avec les limites de la capacité de la structure syndicale à honorer sa mission d'offre de services, une de ses priorités.

Tableau n°4: Insatisfaction liée à l'incapacité de l'organisation patronale à répondre aux besoins de ses adhérents

Êtes-vous satisfait de votre adhésion syndicale ?	Services rendus par votre syndicat							TOTAL
	Baisse du prix de la farine	Aucune difficulté résolue	Conseils et assistance dans la gestion de l'entreprise	Assistance dans un conflit avec les travailleurs	Mettre fin aux tracasseries administratives	Soutien moral	luttés contre la concurrence déloyale	
Oui	0,0%	12,0%	4,0%	4,0%	4,0%	0,0%	0,0%	24,0%
Non	4,0%	52,0%	8,0%	0,0%	8,0%	4,0%	0,0%	76,0%
TOTAL	4,0%	64,0%	12,0%	4,0%	12,0%	4,0%	0,0%	100%

Sources : Données d'enquêtes, 2021.

En échange de l'adhésion, les responsables syndicaux proposent des services pour le bien-être des boulangers et pâtisseries au regard des enjeux et difficultés qui minent leur secteur. Ces arguments pour attirer les dirigeants d'entreprises a un écho favorable auprès des adhérents. Mais confrontées à la réalité, les conditions de production de ces services et les résultats escomptés ne garantissent pas leur satisfaction. En effet, selon nos données de terrains, 64% des enquêtés ne reconnaissent « aucune difficulté résolue » par leur organisation. Dans ce contexte presque général d'incapacité des responsables patronaux à venir à bout des problèmes de leurs syndiqués, nous notons des exceptions. Les conseils et assistances dans la gestion de l'entreprise (12%) et dans les conflits opposant patrons boulangers et employés (12%), les services de l'organisation sont moyennement illustrés. Les natures de ces besoins nous fournissent des éléments d'interprétation. Dans leur travail de représentation du patronat, les organisations consacrent beaucoup de temps et de moyens dans leur négociation avec les pouvoirs publics surtout lorsque les positions et les intérêts sont divergents. C'est le cas de l'augmentation du prix des intrants en l'occurrence la farine. Malgré la mobilisation des syndiqués et les promesses des responsables, les négociations pour la baisse des

prix ont échoué. Les autorités publiques qui jouent le rôle de régulateur des prix et qui luttent contre la vie chère ont tranché à la défaveur des boulangers/pâtissiers.

Par contre, lorsqu'il s'agit de conseiller et d'assister, les responsables patronaux s'en sortent dans leurs rapports avec leurs adhérents. Ces prestations offertes sous la forme de services personnalisés sont des dispositifs d'aides aux entreprises qui se présentent comme un retour sur investissements pour les adhérents. Conscients de la nécessité de procurer des gains individuels à leurs adhérents, les syndicalistes ne manquent pas d'ingéniosité pour apporter leur expertise dans la résolution des problèmes rencontrés par ceux-ci dans la gestion de leur personnel. Ils vont jusqu'à susciter le besoin en proposant ces services sans oublier les missions d'information auprès de leurs adhérents sur les réglementations qui s'imposent à eux et les moyens de s'en défendre en l'occurrence les différends pouvant les opposer à leurs employés. Certains employeurs syndiqués ne manquent pas de le souligner :

« Grace aux syndicalistes j'ai pu éviter les pièges des employés en leur établissant des contrats en bonne et due forme au lieu de les payer au jour le jour comme ils l'exigeaient. Parce que selon le droit du travail, cette forme de rémunération n'est recommandée que sur une courte période. Donc à long terme j'aurais des problèmes judiciaires liés aux droits des travailleurs. »

Toutefois, ces actions ciblées ou individualisées n'empêchent pas la désaffection à l'égard du syndicat.

Désaffection des organisations patronales

Le chapitre précédent nous apprend que la décision d'intégrer un syndicat n'est pas fortuite. Qu'elle soit implicite ou manifeste, en échange de sa participation à l'action syndicale, la finalité pour chaque acteur est l'obtention d'une récompense. Or, les rétributions ne sont très souvent pas à la hauteur des attentes. Alors, la mobilisation qui est un puissant facteur dans la lutte syndicale, se heurte à des résistances. Il s'en suit une désaffection syndicale nourrie par un désenchantement militant. Une enquête opinion auprès des adhérents en donne un aperçu dans le tableau ci-après.

Tableau n°5 : Image ou opinion des organisations auprès de leurs adhérents

Organisation d'appartenance	Image/opinion des organisations		TOTAL
	Mauvaise	Bonne	
Fédération Interprofessionnelle des Patrons Artisans Boulangers et Pâtissiers de Côte d'Ivoire (FIPABP-CI)	35,0%	15,0%	50,0%
Haut patronat des boulangers et pâtissiers de Côte d'Ivoire (HPBPCI)	30,0%	20,0%	50,0%
TOTAL	65,0%	35,0%	100%

Sources : Données d'enquêtes, 2021.

L'image des organisations patronales n'est pas reluisante. 65% contre 35% de leurs membres affirment retenir d'elles une mauvaise opinion/image. Bien que l'on observe une légère différence entre les deux organisations à l'étude, la désaffection est générale. Un patron boulanger que nous nommons par les initiales B.M justifie cette mauvaise image par ces propos :

« Nous responsables syndicaux luttent pour leurs propres intérêts. A chaque fois qu'ils ont l'occasion de rallier les patrons boulangers à une bonne cause telle que l'augmentation du prix de la baguette à cause de l'augmentation du prix de la farine, ils trahissent la lutte en suspendant le mot d'ordre avant même qu'il n'entre en vigueur sans consulter la base. »

Cette attitude « incompréhensibles » des dirigeants traduit leur incapacité à résoudre les problèmes qui minent le secteur et accroît la perte de confiance, un facteur important dans la démotivation des adhérents à accorder du crédit aux organisations.

Tableau n°6 : Confiance aux organisations patronales

Actions au profit des boulangers	Faites-vous confiance aux organisations patronales ?		TOTAL
	Oui	Non	
Luttes contre les tracasseries des agents des impôts	2,9%	11,8%	14,7%
Luttes contre les tracasseries du Ministère de commerce	2,9%	11,8%	14,7%
Luttes contre les tracasseries des agents de la mairie	11,8%	11,8%	23,5%
Luttes contre la concurrence déloyale	2,9%	11,8%	14,7%
Défense en justice d'un membre lésé dans ses droits	0,0%	5,9%	5,9%
Rien	8,8%	17,6%	26,5%
TOTAL	29,4%	70,6%	100%

Sources : Données d'enquêtes, 2021.

Ce tableau illustre relativement bien le déficit de confiance dans les organisations patronales. Ce déficit est profondément lié aux actions entreprises par les organisations au profit des boulangers-pâtisseries. Dans l'ensemble, ces actions ont des taux de réalisations très bas et même quasiment nul. Sur une liste d'actions soumis aux enquêtés, aucune n'a été menée avec satisfaction selon 26,5% des adhérents interviewés. Par contre, 23,5% des enquêtés reconnaissent un succès dans les luttes contre les tracasseries des agents de la mairie. Bien que cette action apporte une note positive aux activités syndicales des organisations patronales, les données empiriques contenues dans le tableau révèlent un déficit généralisé de confiance. En effet, plus de 70% des adhérents ont perdu toute confiance dans les organisations à cause justement de leur incapacité à réussir leur mission. La rupture de la relation de confiance ressort dans les propos de ce patron :

« J'ai perdu toute confiance dans mon organisation. J'espérais voir la fin des tracasseries et de la concurrence déloyale en adhérant à ce syndicat et en prenant part aux activités. Malheureusement, nous ne venons pas à bout des problèmes. Moi je soupçonne le manque de transparence de nos responsables qui vendent la lutte et mettent leurs intérêts au-devant. »

Cette méfiance favorisée par l'incapacité des responsables syndicaux à défendre les intérêts de leurs adhérents et sympathisants ou par les maigres résultats obtenus a inéluctablement un impact sur le bon fonctionnement de l'organisation patronale. Une des manifestations de ce dysfonctionnement est l'absence de contribution financière des membres.

Tableau n°7 : Le problème des cotisations syndicales

Les cotisations sont-elles payées régulièrement?	Les préoccupations des patrons boulangers-pâtisseries sont-elles résolues?			TOTAL
	Oui	Non	Pas toutes	
Oui	0,0%	14,3%	14,3%	28,6%
Non	28,6%	28,6%	14,3%	71,4%
TOTAL	28,6%	42,9%	28,6%	100%

Sources : Données d'enquêtes, 2021.

L'une des principales difficultés des responsables syndicaux est le financement de leurs activités. Ce financement repose majoritairement sur les levées de cotisations auprès de leurs membres et sympathisants. Interrogés à ce sujet, les responsables syndicaux sont unanimes sur l'irrégularité ou la quasi inexistence de celles-ci. 71,4% des responsables patronaux vivent cette situation au sein de leur organisation. Entre autres nombreux facteurs explicatifs, nous avons mis en rapport, la question de la satisfaction des préoccupations de leurs adhérents et celle relative à l'irrégularité d'acquittement des cotisations. Les réponses fournies par les responsables patronaux sont révélatrices à cet effet. Si 42,9% des responsables reconnaissent que leurs activités syndicales n'ont pas pu répondre aux préoccupations de leurs adhérents, 28,6% autres avaient une réponse mitigée en reconnaissant que leur organisation ne répondait pas à toutes les préoccupations des boulangers/pâtisseries. L'organisation patronale étant dans une logique de syndicalisme de services, il va de soi que les membres qui adhèrent suivant la promesse de la recherche de solutions à leurs problèmes, refusent toute contribution financière à une structure qui ne tient pas ses engagements. En essayant d'en comprendre les raisons, les responsables mettent en cause « *les divergences d'approches dans la lutte, les divergences de priorité et des actions revendicatrices.* » (M.B, Délégué). Cela nous amène à questionner les rapports intra et intersyndicaux dans l'espace patronal boulangers/pâtisseries.

2-2. Les rapports intra et intersyndicaux

2-3-1. Les rapports intra syndicaux

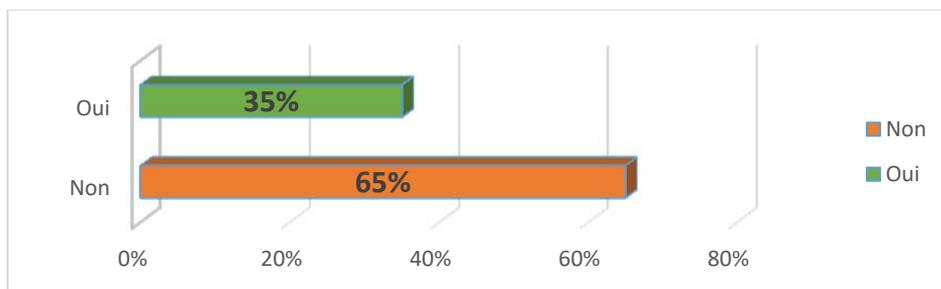
L'action collective est un catalyseur du changement avec pour facteur déterminant, le lien social dont dépend les conditions de mobilisation sociale et la coopération autour de l'idéal commun. C'est à juste titre qu'il est primordial de cerner la nature des rapports au sein des organisations patronales-pouvant justifier les résultats mitigés-dans leur mission de défense des intérêts des acteurs du secteur boulangerie-pâtisserie. Tous nos entretiens avec les militants et responsables syndicaux nous ont informé sur la complexité des liens et de la solidarité internes. Dans les récits des uns et des autres, on a pu constater l'incapacité des syndicats à concilier les intérêts opposés des adhérents, à stimuler la collaboration ou les rapports sociaux entre les individus ou groupes qui les animent. Un membre victime de concurrence déloyale fustigeait ainsi le manque de transparence des responsables syndicaux dans le traitement des problèmes qui opposent les adhérents.

« Mon concurrent immédiat et moi sommes dans le même syndicat. Il s'est installé à moins de 300 m de moi alors que la réglementation en vigueur recommande une distance minimum de 500m. Malgré les recours auprès des autorités et de l'organisation patronale afin de fermer sa boulangerie, il continue d'exercer. Cette situation décevante est de nature à créer des relations tendues au sein de l'organisation et c'est mon cas. »

Une autre difficulté à laquelle sont confrontés les syndicats, est de stimuler la collaboration dans l'action. Les responsables syndicaux n'ont pas manqué de le souligner pendant les entretiens. Les actions collectives ont manqué quand il faut faire opposition au paiement d'amendes ou taxes non justifiées ; elles ont manqué quand il a fallu lutter contre la flambée des prix des intrants par un arrêt de travail ; elles ont manqué encore quand il fallait mettre fin au système de revente ou de livraison de pain ou ont manqué à l'homologation du prix de vente aux revendeurs. Cet ensemble d'éléments justifiant le manque de solidarité, de cohésion ou d'action collective est résumé dans les propos d'un délégué syndical :

« Comment peut-on peser devant les autorités quand, en interne on n'arrive pas à mobiliser tous les adhérents autour d'un objectif ? Dans notre combat pour l'augmentation du prix de la baguette de pain en réponse aux augmentations successives des coûts de production, nous avons demandé aux patrons boulangers et pâtisseries l'application des normes édictées par le Ministère du commerce relatives à la distribution du pain. Les acteurs dont l'activité repose sur le système de livreurs ont refusé. Concernant, par ailleurs, la fixation d'un prix unique du pain aux intermédiaires que sont les livreurs, nous ne sommes pas parvenus à un accord. »

Ces propos rendent clairement compte des difficultés rencontrées par les syndicalistes dans leurs missions de défense des intérêts collectifs à cause des intérêts particuliers. En marge de ces divergences d'intérêts qui mettent à mal la solidarité et la cohésion interne, le problème de la communication se pose avec acuité. Le graphique ci-après nous donne un aperçu des avis des adhérents.



Graphique n°1 : Efficacité des actions de communication

La communication au sein des organisations n'est pas efficace selon la majorité des enquêtés. On enregistre 65% de réponses négatives contre 35% favorables, en effet. La communication interne sensée accroître l'engagement des adhérents dans les luttes corporatistes semble problématique ici. Les explications ou tentatives d'explications relatives à cette problématique communicationnelle ne manquent pas. Un délégué syndical a tenu à justifier la crise de communication en ces termes:

« Nous n'arrivons pas à coordonner les concertations et les actions avec les adhérents. Après l'échec de notre volonté d'augmenter le prix de la baguette de pain, l'alternative était de mettre fin au contrôle des agents du Ministère du commerce relatif aux normes codinorm qui faisait payer des amendes aux boulangeries en cette période de crise sanitaire de la COVID-19. Alors qu'on demandait aux patrons boulangers-pâtisseries de ne pas les payer car nous sommes en négociation avec l'autorité, certains s'en acquittaient. »

Les adhérents pensent, quant à eux, que le problème de communication relève de la responsabilité des responsables syndicaux. Leurs témoignages révèlent une palette de facteurs. Pour certains,

« Il n'y a communication qu'en situation d'urgence et le plus souvent au travers de réseaux sociaux qui ne sont pas suivis par un bon nombre d'entre nous. Les appels téléphoniques sont quasi inexistantes. Parfois on apprend qu'il y a une action quand la date est passée ou le jour-j. Si vous avez une activité déjà prévue, vous ne pouvez plus vous libérer. » (B.K, membre FIBAPCI).

Pour d'autres,

« Les délégués censés nous représenter au bureau exécutif, ne rendent jamais compte des résolutions. On ne sait jamais à quoi s'en tenir. Il y 2 mois de cela, nos délégués se sont rendus au siège à Abidjan pour recenser tous nos problèmes avec les autorités afin de trouver des moyens collectifs de lutte. Rien a fusé de cette rencontre. Nous sommes parfois surpris d'entendre que la PCA s'est rendu à la Primature pour des négociations sans que nous soyons informés de la suite. » (T. D, HPBPCI).

Ces quelques aspects du registre communicationnel des organisations patronales mettent à jour les limites de celles-ci à fédérer tous les acteurs autour de l'action collective. Bien qu'il n'explique que faiblement leur dysfonctionnement, -parce que l'engagement syndical souffre de pathologies extrêmement lourdes-le déficit de communication dessert les intérêts des patrons boulangers et pâtisseries. Si la communication s'appréhende à un enjeu stratégique pour la cohésion interne qu'en est-il des rapports intersyndicaux ?

2-3-2. Les rapports intersyndicaux et la problématique de l'action collective syndicale

Dans l'espace patronal de la boulangerie-pâtisserie, l'acuité de la question de la représentativité et son corollaire de concurrences intersyndicales, entraînent l'inefficacité des organisations. L'analyse de la situation se présente sous deux aspects: l'analyse des enjeux liés à la recherche d'influence dans leurs rapports extérieurs d'une part et à la recherche de coalition d'autre part. L'histoire récente du syndicalisme patronal dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie révèle une quasi absence de collaboration entre les organisations. L'analyse de contenu des données révèle ainsi que les responsables des différents syndicats

peinent à parler d'une seule voix. Les consultations intersyndicales sont quasi-impossibles. Les actions conjointes également. En effet, un délégué du Haut Patronat de la Boulangerie et de la pâtisserie de Côte d'Ivoire (HPBPCI) s'exprimait à ce sujet :

« Toutes nos tentatives d'amener nos confrères à nous consulter afin de nous opposer aux abus des pouvoirs publics et des meuniers n'ont pas abouti. Face à l'augmentation des coûts de production du pain, des contrôles intempestifs, les taxes, nous n'avons pu faire qu'une seule déclaration commune sans actions concrètes, juste pour interpeler les autorités. Depuis cette déclaration, les organisations patronales n'ont pas pu se rencontrer alors que les conditions de travail des boulangers sont de plus en plus difficiles ».

L'hétérogénéité des intérêts en présence alimenterait en filigrane cette inaction collective. Mais par-dessus cette probabilité, le problème de la sécurité des premiers responsables des organisations patronales semble justifier cette situation. En effet, lors d'une réunion des délégués d'une des organisations patronales, les différentes interventions sur les difficultés qui minent leurs actions renvoyaient à la « stratégie d'usure » des pouvoirs publics visant à les infléchir dans un sens plus favorable à la politique du gouvernement. Cette stratégie transparaît dans les propos de l'un des responsables:

« Nous avons été reçus 3 fois par le Ministère à qui nous avons expliqué que les augmentations successives du coût des intrants mettent en mal le secteur de la boulangerie-pâtisserie. Un délai de 3 mois nous a été demandé le temps, selon eux, que la pandémie de covid-19 passe, parce qu'elle est la cause de ces inflations. L'attente devenant longue alors que la dégradation des conditions de travail s'accélère, l'union entre les faitières s'effritent à cause de la pression des bases qui veulent marquer un arrêt de travail. Sans vouloir nécessairement se poser en adversaires irréductibles, l'établissement de bonnes relations intersyndicales de départ prend un coup de par la stratégie du Ministère. »

L'interventionnisme de l'Etat favorise ainsi l'inaction des responsables syndicaux au point d'endiguer la dynamique intersyndicale. L'inefficacité du dialogue social en dépit de la coalition dans les négociations avec l'autorité publique amène certaine faitière à élaborer et déployer des stratégies solitaires. Face à des adhérents plus agressifs et versatiles, certains responsables pensent qu'il faut changer radicalement de méthode :

« Nous avons dialogué et négocié des compromis utiles qui ont été trahi par l'autorité et les meuniers. Pour nous faire entendre, nous avons besoin de mener des actions de revendication et d'opposition. Or nos partenaires craignent pour leur sécurité. Du coup, nous sommes obligés de mener des actions au nom de notre faitière seule. C'est ce qui a valu une déclaration de notre Président relative à l'augmentation du prix du pain en cas du prochain augmentation du prix de la farine.»

En somme, les rapports entre les organisations patronales ne sont pas de nature à créer des conditions de réalisation d'un projet collectif de protection des intérêts des boulangers-pâtisseries. Ce conflit relationnel qui les oppose est nourri certes par l'autorité de tutelle mais la divergence des méthodes de n'est pas à occulter.

III. DISCUSSION

3.1. L'engagement dans le syndicat patronal

Selon les résultats de notre étude, l'engagement syndical chez les patrons boulangers-pâtisseries est motivé prioritairement par la défense de leurs intérêts face aux pouvoirs publics (70%) et le souci de développer leur réseau socio-professionnel (65%). Dans cette même perspective, M. Offerlé (2013) soutient que les dirigeants d'entreprise sont certes incités à adhérer pour défendre leurs intérêts collectifs mais ils sont surtout invités à rejoindre ces organisations patronales de manière à pouvoir jouir d'une aide directe au développement de leurs activités économiques.

L'étude menée sous un autre angle par É. Arcq et B. Pierre (2007) révèle par contre que la fonction première des ententes patronales est de résister aux coalitions de vendeurs de matières premières ou d'acheteurs de produits. Leurs préoccupations, selon ces deux auteurs, sont surtout économiques et techniques. Par ailleurs, ils n'ont pas manqué de souligner que l'extension des conflits du travail et l'organisation des travailleurs a également joué un rôle déterminant dans le regroupement des employeurs dans des organisations stables et structurées.

Au regard de ces études et de celle que nous avons menée, nous convenons avec B. Perucca (1992) que les motivations ne sont pas les mêmes pour tous. Il n'existe pas « une » bonne raison de rentrer dans le syndicalisme. Et il est bien difficile de dresser

un portrait type du militant patronal. Quelques sources de motivation relevées par l'auteur auprès des patrons français concernent entre autres *la recherche de contacts avec les confrères, la promotion personnelle*. Nos résultats se rejoignent ici à juste titre. Il ressort donc que notre étude présente des similitudes avec bien d'autres quand on essaie de cerner les sources de motivation des patrons dans l'engagement syndical. Les enjeux et les défis de la lutte syndicale sont si complexes que, une fois engagés, les adhérents ressentent très souvent une désaffection de leur organisation, une situation que M. Rabier (2007) appelle le paradoxe apparent de l'action collective patronale.

3.2. Désaffection des organisations patronales par les patrons

L'analyse des données empiriques recueillies auprès de nos enquêtés révèle que 65% contre 35% ont une mauvaise opinion/image de leurs organisations patronales. Cette désaffection est majoritairement (70,6%) liée à un manque de confiance dans les animateurs en l'occurrence les responsables de ces organisations. Bien que l'argument avancé soit juste au regard de l'opinion qui le précède, il n'épouse pas l'analyse de L. Dirn et J-P. Jaslin (*Op.Cit*). Pour ces auteurs, les causes de la désaffection tiennent autant à la transformation du système productif qu'aux évolutions sociétales : structures sociales, modes de vie, idéologies, etc. La désaffection dont souffrent les syndicats est le résultat des transformations profondes de notre appareil productif et de l'ensemble de la société qui se manifestent dans les structures sociales, le mouvement des idées et l'évolution des mœurs. Ces approches, quoique différentes, mènent toutes à un avenir incertain comme le révèle l'étude de Carley cité par L. Sessa (2019 :115).

En effet, la désaffection des organisations par leurs membres s'accompagne, selon l'auteur, d'un faible engagement des patrons, avec pour conséquences, l'amenuisement, voire la disparition des ressources menant au dysfonctionnement de leur activité. C. Woll (2001 :26) va plus en profondeur dans son analyse quand elle s'intéresse plutôt au déclin de l'activité des organisations patronales. Pour ce faire, elle s'appuie sur le taux de participation et les résultats aux élections prud'homales et consulaires en France. En dépit de chiffres fiables concernant les taux d'adhésion, ou d'autres indicateurs sur l'activité des organisations patronales, l'étude de l'auteure révèle que la participation des employeurs à ce type d'élections est particulièrement faible puisqu'elle dépasse à peine les 25%. A la lumière de la désaffection des organisations, nous avons jugé intéressant de cerner la nature des rapports entre les acteurs syndicaux.

3.3. Les rapports intra et intersyndicaux

Dans une approche qualitative de notre étude, les propos de certains enquêtés fustigeaient le manque de transparence des responsables syndicaux dans le traitement des problèmes qui concernent les adhérents d'une même organisation. Nos résultats sont confirmés par les travaux de R. Silvera et de S. Lemièrre citées par V-A. Chappe (2019 :4-13) qui insistent sur la part des inégalités liées au produit de l'évolution professionnelle différenciée, et à la sous-valorisation des emplois féminisés dont les compétences sont invisibilisées et pour lesquelles les syndicats se sont historiquement peu mobilisés dans les négociations des conventions collectives et grilles salariales.

Cela dénote, par ailleurs, d'une situation conflictuelle que M. Brusadelli et R. Caveng (2014 :85) n'ont pas manqué de souligner dans le cadre de leur étude sur l'introduction des TIC dans la gestion des organisations syndicales au Québec. Selon ces auteurs la généralisation des TIC dans les pratiques syndicales génèrent de nouveaux enjeux autour de la prise de parole au nom de l'organisation qui en actualisent d'autres, notamment ceux liés à l'exercice de la démocratie en interne. Ils ont insisté, en effet, sur les tensions, voire les conflits pouvant survenir entre les différents niveaux de l'organisation en raison notamment des possibilités de diffuser, à partir de la base, des prises de position contrevenant à la ligne défendue au niveau fédéral et confédéral. Cette approche diffère de la nôtre quand nous considérons la nature des problèmes opposant les acteurs qui animent une organisation. On retient néanmoins que ces travaux et les nôtres ont un dénominateur commun qui est la présence de tension dans les rapports intra-syndicaux.

R. E. Walton et R. B. McKersie (1991 :251) de leur côté, soulignent également la situation conflictuelle qui prévaut au sein des syndicats en mettant l'accent sur la problématique de la diffusion de l'information en interne. Ils s'inscrivent sensiblement dans la logique développée par Brusadelli et Caveng. Pour eux, un des problèmes rencontrés par les organisations est lorsque l'information n'est pas diffusée de façon uniforme. Un autre problème concerne les différentes interprétations de l'information par les membres, car un message qui n'est pas compris peut créer des conflits au sein de et entre les organisations. Ils concluent cette taxinomie par le fait que l'information peut parfois être complexe à comprendre pour certaines personnes, ce qui rend difficile sa diffusion et sa compréhension. Outre ces problèmes internes, il arrive que les organisations soient opposées entre elles

pour plusieurs raisons dont la représentativité ou le positionnement dans l'espace syndical. Nous nous y sommes intéressé dans le cadre de notre analyse en mettant en exergue les difficultés que les organisations patronales des boulangers-pâtisseries ont à mener des actions collectives conjointes. L'analyse de contenu des discours des responsables interviewés dans le cadre de notre étude met en cause l'hétérogénéité des intérêts en présence et l'interventionnisme de l'Etat. Nos résultats confirment ceux de « Relations industrielles /Industrial relations » (1968 : 361–367) qui, depuis longtemps révèlent que les rivalités intersyndicales et la surenchère à laquelle elles donnent lieu, ne sont pas étrangères à certaines grèves, dans lesquelles les considérations stratégiques des institutions tiennent plus de place parfois que l'intérêt des travailleurs. Si les interactions sociales internes façonnent leur mode de fonctionnement, plusieurs zones grises demeurent relativement à la construction de l'action collective au sein de ces alliances syndicales.

3.4. La problématique de l'action collective syndicale

L'analyse de contenu de nos données empiriques a révélé que les responsables des différents syndicats peinent à parler d'une seule voix. Les consultations intersyndicales aboutissent difficilement à des actions conjointes ou sont quasi-impossibles. Il nous est revenu, en substance, de constater que les rapports entre les organisations patronales ne sont pas de nature à créer des conditions de réalisation d'un projet collectif de protection des intérêts des boulangers-pâtisseries. Ce conflit relationnel qui les oppose est nourri certes par l'autorité de tutelle mais la divergence des méthodes de n'est pas à occulter. Notre analyse s'inscrit dans la même dynamique que celle de M-A. Hennebert & M. Dufour-Poirier (2013 : 3–24). S'intéressant à la construction de l'action collective au sein des alliances syndicales internationales, ils ont pu mettre en relief, les obstacles qui se sont posés à la constitution et au développement d'actions coordonnées au sein du Réseau UNI@Entreprise. Ils ont étayé leurs arguments par les propos d'un représentant de l'UNI qui insistait sur le fait que les différences culturelles entre syndicats ont parfois compliqué les choses en induisant des façons de faire divergentes qui n'ont pas toujours été aisées à conjuguer dans le cadre du développement de stratégies d'actions communes.

R. Charest et J. Rheume (2008 : 24–36) par contre, aborde la complexité de l'action syndicale sous un autre angle, celui des perspectives démocratiques. Après avoir souligné que plusieurs acteurs (l'État, les employeurs privés, les mouvements sociaux, la société civile) influent sur les perspectives du mouvement syndical, les résultats de leur étude ont pu s'accorder sur le fait que c'est dans le rapport conflictuel et coopératif avec ces différents acteurs que le mouvement syndical parvient à se renouveler sur des bases démocratiques.

IV. CONCLUSION

L'expérience syndicale des patrons boulangers et pâtisseries a été passée en revue dans cette étude. L'objectif poursuivi était de comprendre et d'analyser les modes de fonctionnement des organisations patronales d'une part, et les obstacles au développement de liens intra et inter-organisationnels dans l'espace patronal boulanger et pâtissier ainsi qu'à l'efficacité dans la réponse aux attentes des chefs d'entreprise d'autre part. Pour ce faire, nous avons procédé par un plan se déclinant en trois sections : (i) le cadre méthodologique ; (ii) l'analyse des résultats et ; (iii) la discussion. L'étude a lieu à Abidjan suivant une approche mixte combinant une collecte de données à la fois qualitatives et quantitatives auprès d'un échantillon de 90 enquêtés sélectionnés à l'aide des techniques d'échantillonnage stratifié et aléatoire simple.

L'analyse des données empiriques au moyen de l'analyse de contenu et de l'approche systémique révèle que les acteurs du secteur boulangerie-pâtisserie sont généralement peu enclins au syndicalisme. En effet, bien que les organisations patronales réussissent à amener, au moyen des promesses de défense de leurs intérêts face aux pouvoirs publics, de conseils, d'assistances et d'accompagnements, les chefs d'entreprise à s'engager dans le militantisme syndical, il se pose le problème de la participation aux activités de ces organisations. Liée au degré de satisfaction, la participation est une caractéristique du bon fonctionnement de toute organisation. Dans cette étude, le niveau de satisfaction des syndiqués étant très bas, ils sont relativement enclins à se soustraire des activités syndicales de leur organisation. Cela dénote d'une désaffection syndicale nourrie par un désenchantement militant lié à un déficit généralisé de confiance à cause de l'incapacité des organisations à réussir leur mission. Laquelle incapacité se justifie par « *les divergences d'approches dans la lutte, les divergences de priorité et des actions revendicatrices.* » Cela nous a amené à questionner les rapports intra et intersyndicaux dans l'espace patronal boulangers/pâtisseries. Sous cet angle, l'étude révèle que la communication interne sensée accroître l'engagement des adhérents dans les luttes corporatistes semble problématique. Elle révèle également une quasi absence de collaboration entre les organisations ; les responsables des différents syndicats peinent à parler d'une seule voix au point de constituer un obstacle à la réalisation d'un projet collectif de protection des

intérêts des boulangers-pâtisseries. Cette contre-performance dans l'action collective n'est-elle pas liée à un déficit de formation syndicale des responsables?

RÉFÉRENCES

- [1] Adam G., Aubry E. et Marchand-Arvier J. (2013). *10 propositions pour Refonder le patronat*, Institut Montaigne, www.institutmontaigne.org, 13 P.
- [2] Arcq É., et Pierre B. (2007). « Les organisations syndicales et patronales », *Dossiers du CRISP*, vol. 68, no. 1, pp. 9-149.
- [3] Bertalanffy V., (1973). *Théorie générale des systèmes*, Bordas, Paris, pour la traduction française, 295p.
- [4] Briche N., (2005). *La représentativité des organisations patronales*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du Master Droit Recherche, mention droit du travail, Ecole doctorale n° 74, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, Lille 2, université du droit et de la santé, 124 P.
- [5] Brusadelli M. et Caveng R., (2014). *Nouvelles pratiques syndicales et usages des tic*, Rapport final, CURAPP-ESS, 127p.
- [6] Chappe V-A., (2019). « Mobilisations syndicales et stactivisme institutionnel », *revue d'anthropologie des connaissances* [en ligne], 13-4, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 06 février 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rac/2588>.
- [7] Charest R. et Rheume J., (2008). *L'action syndicale aujourd'hui. Nouvelles pratiques sociales*, 20(2), 24–36. <https://doi.org/10.7202/018446ar>.
- [8] Crevier P., Forcier H. et Trepanier S. (dir.), (2015). « Renouveler le syndicalisme. Pour changer le Québec », *Nouveaux Cahiers du socialisme* Montréal, Écosociété., (16), 234–237.
- [9] Deshoux A., (2020). *Secteur Meunerie-Boulangerie de Côte d'Ivoire*, bci-info, Le Colbert, 13 p.
- [10] Dirn L. et Jaslin J-P, (1985). « Crise ou renforcement du syndicalisme ? » In *Observations et diagnostics économiques : Revue de l'OFCE* n° 12 /juillet, pp185-214; <https://doi.org/10.3406/ofce.1985.1036>.
- [11] Dreyfus M. et alii., (1997). Les bases multiples du syndicalisme au XIXe siècle en Allemagne, France et Grande-Bretagne, in Robert J.-L. et alii (dir.), *L'invention des syndicalismes*, Paris : Publications de la Sorbonne, p. 269-284.
- [12] Dunlop J. T., (1958). *Industrial Relations Systems*, Henry Holt, New York, 399p.
- [13] Easton D. él., (1966). *Varieties of political theory*. Egglewood Cliffs. Pp 13-16.
- [14] Gabrielle R., (2016). *Le mouvement syndical nord-américain. Éléments pour une compréhension macrosociologique du rapport au politique. L'analyse des facteurs exogènes*, Mémoire Maitrise sociologie, Université du Québec à Montréal, 126 p.
- [15] Gautrat J., (1980). *L'effet perturbateur de la participation dans l'amélioration des conditions de travail, rapport de synthèse*, Aix-en-Provence, LEST, Ronéo.
- [16] Hennebert M-A & Dufour-Poirier M., (2013). « L'action collective au sein des alliances syndicales internationales : deux études de cas contrastées », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 68(1), 3–24. <https://doi.org/10.7202/1014739ar>.
- [17] Krippendorff K. (2004), *Content analysis : an introduction to its methodology*, 2ndEdition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, London, 422 p.
- [18] Loubet Des Bayle J.-L., (2000). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*, Les classiques des sciences sociales, Montréal, 386p.
- [19] Mcilhone M., (2018). « Côte d'Ivoire is becoming the bread basket of West Africa » In *GTAI Allemagne Trade & Invest*, 24 Mai, <https://africanbrains.net/2018/05/24/cote-divoire-is-becoming-the-bread-basket-of-west-africa> (consulté le 03/04/2021).
- [20] Offerlé M., (2013). *Les patrons des patrons*, Odile Jacob, Paris, 368 p.

- [21] Pelissier J., Supiot A., Jeammaud A., (2004). *Droit du travail*, 22e éd., Paris : Précis Dalloz, 127 p.
- [22] Perucca B., (1992). « Le regain de l'engagement patronal » in *Les échos*, <https://www.lesechos.fr/1992/09/le-regain-de-l-engagement-patronal-932173>, consulté le 16/07/21.
- [23] Rabier M., (2007). *Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe*, Document d'études n°130, Paris, DARES, 144p.
- [24] Relations industrielles /Industrial relations,1968. *Relations intersyndicales: CSN-FTQ-CEQ.*, 23(2), 361–367. <https://doi.org/10.7202/027902ar> (Document consulté le 5 fév. 2022 01:02).
- [25] Reynaud J.D., in Mendras H. (dir.), (1980). *La Sagesse et le désordre*, France, Paris, Gallimard, 420 p.
- [26] Sessa L., (2019). *L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques de l'organisation : une analyse comparative au sein de deux organisations patronales françaises*. Gestion et management. Université de Lorraine, 327p.
- [27] R. E. Walton et R. B. McKersie (1991). *A behavioral theory of labor negotiations : an analysis of a social interaction system*, 2nd ed., Ithaka, ILR Press, 416 p.
- [28] Woll C., (2001) . *Le MEDEF et l'Europe, La mobilisation d'un acteur national au niveau européen*, Mémoire de DEA, sous la dir. de Richard BALME, Institut d'Etudes Politiques, Paris, 105 p.