

**Pouvoir syndical et transition démocratique en Tunisie :  
L'UGTT, une histoire et une expérience inédite**

Sami ADOUANI et Saïd BEN SEDRINE

**Resumé**

Au lendemain de la chute de la dictature, l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) a constitué un acteur clé pour éviter au pays une rupture de sa transition pacifique vers la démocratie. L'article offre une grille de lecture pour mieux comprendre le pouvoir syndical de l'organisation tunisienne qui lui a permis de s'imposer et de constituer une force d'équilibre dans un contexte national marqué par une forte compétition politique et une importante instabilité sociale. Dans cette perspective, les auteurs interrogent les origines de son pouvoir syndical pour analyser comment ses ressources de pouvoir se sont articulées et combinées lors du dialogue national (entre octobre 2013 et novembre 2014) qui a permis au pays de sortir de l'impasse politique et qui a valu à l'UGTT et à trois autres organisations de la société civile l'attribution du Prix Nobel de la paix en 2015.

**Présentation des auteurs**

*Sami Adouani dirige actuellement un projet de la Friedrich-Ebert-Stiftung qui est centré sur la coopération syndicale en matière de migration dans l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest. Basé en Tunisie, il a été en charge de la coopération avec l'UGTT entre 2007 et 2016.*

*Saïd Ben Sedrine est Docteur en économie des ressources humaines et professeur de l'enseignement supérieur. Il a réalisé plusieurs travaux de recherche et d'expertise en économie du travail et a collaboré avec l'UGTT dans le cadre du comité scientifique du syndicat.*

## **Table des matières**

### Introduction

1. Les ressources de pouvoir de l'UGTT
  - 1.1 Mobilisation du pouvoir syndical pour le changement révolutionnaire
  - 1.2 Renforcement mutuel des ressources de pouvoir de l'action syndicale
  - 1.3 Le pouvoir social, révélateur du rôle de contre-pouvoir de l'UGTT
2. Le pouvoir syndical à l'épreuve du pouvoir islamiste
  - 2.1 Le pouvoir syndical à l'épreuve du pouvoir islamiste
  - 2.2 La révolution libère toutes les ressources du pouvoir syndical au service de la justice sociale
  - 2.3 La culture d'indépendance du mouvement syndical à l'épreuve du pouvoir islamiste ou le risque d'une guerre civile
3. Mobilisation du pouvoir syndical au service de la transition pacifique vers la démocratie
  - 3.1 Échec de la première initiative de l'UGTT pour un dialogue national
  - 3.2 Recours au pouvoir syndical multidimensionnel pour sortir de l'impasse politique

Conclusion : renouveler ses ressources de pouvoir pour garder son pouvoir

## Introduction

Six ans après le « printemps arabe », la Tunisie constitue un cas unique dans la région avec une démocratie en marche, une nouvelle constitution et un gouvernement composé à la fois des forces séculières et islamistes<sup>1</sup>. Le rôle de la société civile, notamment celui de l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), a été déterminant dans le processus de transition pacifique vers la démocratie.

Les syndicats mobilisent des ressources qui définissent leur pouvoir dans une situation donnée. À travers le concept de ressources de pouvoir qui distingue quatre dimensions du pouvoir syndical – le pouvoir organisationnel, structurel, institutionnel et social (Schmalz et Dörre 2015) –, nous proposons de dresser une grille de lecture pour mieux comprendre comment l'UGTT a articulé ces quatre dimensions pour soutenir simultanément les revendications de ses adhérents, les mouvements de contestations sociales collectives dans plusieurs régions du pays et la transition pacifique vers la démocratie.

Le soulèvement populaire contre le régime autoritaire de Ben Ali en Tunisie s'est étendu entre le 17 décembre 2010 et 14 janvier 2011. Durant cette période, des émeutes se sont propagées des régions du sud et du centre-ouest de la Tunisie vers le poumon économique du sud du pays, Sfax, et la capitale, tout d'abord dans ses grands quartiers populaires, puis au centre de la ville où ont eu lieu plusieurs manifestations d'artistes, de syndicalistes et d'avocats. Au fur et à mesure de l'expansion territoriale du mouvement révolutionnaire, les unions régionales syndicales ont déployé spontanément leurs ressources de pouvoir organisationnel et social pour donner au mouvement la force de résister à la répression policière du régime autoritaire de Ben Ali. Après la fuite de ce dernier, le 14 janvier 2011, l'UGTT a fédéré l'action des partis politiques en vue de conduire le mouvement révolutionnaire vers la mise en œuvre d'un régime démocratique. Comment ses ressources de pouvoir ont-elles été mobilisées dans cette phase stratégique de la révolution pour déboucher sur les premières élections démocratiques de l'Assemblée Nationale Constituante (ANC) en 2011 ?

À la fois acteurs économiques et politiques, les syndicats articulent la relation entre ces deux rôles d'une manière complexe et la priorité accordée à chacun varie d'un pays à l'autre et avec le temps (Hyman et Gumbrell-McCormick 2010). Dans le cas de la Tunisie, le pouvoir

---

<sup>1</sup> Le gouvernement actuel « d'union nationale » a obtenu le vote de confiance de l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP) le 27 août 2016. Il est le produit d'un remaniement du gouvernement élu lors des élections de 2014. En plus des ministres de la coalition politique majoritaire, composée principalement des partis *Ennahdha* et *Nidaa Tounes*, le gouvernement comprend d'anciens responsables de la centrale syndicale et des ministres de la gauche minoritaire.

syndical de l'UGTT est au cœur de la construction nationale et du processus de transition démocratique.

Les premières tentatives pour constituer un syndicat des travailleurs tunisiens remontent à 1924, soit 42 ans avant l'indépendance du pays. Sous protectorat français, la Tunisie a vu son mouvement syndical prendre racine dans le mouvement ouvrier français pour s'en émanciper définitivement en 1946, avec la création de l'UGTT. Fort de sa présence géographique et d'une alliance stratégique avec la direction du mouvement politique de libération nationale, le mouvement des travailleurs tunisiens permet au pays d'accéder à l'indépendance au bout de dix années de lutte, entremêlant de la sorte les aspirations des travailleurs à celles de la société dans son ensemble. La création de l'UGTT relève donc initialement d'une conception extensive du rôle d'un syndicat à l'échelle d'une société (Ennaceur 2000)<sup>2</sup>. Un principe fondateur qui se traduit par deux missions fondamentales pour le mouvement syndical tunisien : améliorer les conditions de vie et de travail des travailleurs et peser sur les orientations et programmes de la politique publique de développement.

Au lendemain de l'indépendance et du fait que l'élite politique dirigeante du pays émane à la fois des adhérents du syndicat et du parti de libération nationale, la construction nationale du pays fait alors l'objet d'une gouvernance politique bicéphale, sur fond de consensus autour d'un modèle de corporatisme d'État (Redissi 2006). Quatre grandes organisations nationales de la société civile, y compris l'UGTT<sup>3</sup>, cohabitent afin de soutenir les programmes économiques et sociaux de l'État, enracinant ainsi dans l'identité du mouvement syndical une conception de son rôle oscillant entre une action syndicale revendicative et une action syndicale participative. Comment la centrale syndicale a-t-elle accumulé ses ressources de pouvoir dans le cadre de sa relation ambivalente avec l'État autoritaire, apparaissant tantôt comme une organisation « soumise » au pouvoir central, tantôt comme une force d'opposition farouche, nourrie par les courants politiques qui la composent ?

Même si la Tunisie postcoloniale s'est relativement modernisée sur le plan socio-économique, elle ne s'est pas démocratisée. Le modèle corporatiste tunisien reconnaît l'autonomie de quatre organisations de la société civile, mais les conflits sont exclusivement gérés par le centre. Dans le cas de l'UGTT, cela alimente une logique structurelle dans laquelle la bureaucratie syndicale joue le rôle d'instance décisionnelle conciliant enjeu social

---

<sup>2</sup> Mohamed Ennaceur, ancien ministre des affaires sociales durant les années soixante-dix, est fort connaisseur de l'UGTT. Il assure actuellement la présidence du Parlement.

<sup>3</sup> Les trois autres grandes organisations de la société civile sont les suivantes : l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), organisation patronale, l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP), organisation représentant les agriculteurs, et l'Union Nationale de la Femme Tunisienne (UNFT), organisation représentant la femme tunisienne.

et politique, ajustant sa position en fonction du rapport de forces qui s'exerce à l'intérieur et à l'extérieur du syndicat et de la contestation populaire du moment<sup>4</sup>. De la sorte, l'UGTT entretient avec le pouvoir politique des relations tactiques, dictées par la conjoncture et les intérêts du moment, avec le souci stratégique de maintenir son unité et son indépendance (Ennaceur 2000). Plusieurs crises majeures stigmatiseront cette rivalité et se traduiront par des tentatives de vassalisation par le pouvoir politique, des scissions, des affrontements violents et la répression des leaders syndicaux (crises de 1972, 1978 et 1985). Sur fond de revendications sociales et de contestations populaires, la dérive autoritaire du parti-état érige progressivement l'UGTT en refuge pour les militants et les mouvances politiques non inféodées au pouvoir, faisant cohabiter en son sein des intérêts corporatistes, régionaux et politiques ayant en commun l'impératif de préserver l'unité et l'indépendance du syndicat.

Riche d'une expérience de concurrence interne de groupes, de cohabitation et de solidarité durant plusieurs décennies, l'UGTT a de la sorte développé des aptitudes qui se sont révélées indispensables au lendemain de la chute de la dictature pour initier et animer le dialogue national politique aux côtés de l'Ordre National des Avocats de Tunisie (ONAT), la Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme (LTDH) et l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), constituant le Quartet.

Avec l'arrivée du parti islamiste au pouvoir à la suite des premières élections en 2011, le pays est entré dans un processus de polarisation idéologique et sociétale autour de l'élaboration de la nouvelle constitution. Parallèlement les mouvements sociaux des travailleurs et des contestations collectives de tous ceux qui sont exclus du développement, notamment les chômeurs et les occupés dans des emplois précaires de subsistance, alimentent des tensions et des conflits avec le nouveau pouvoir islamiste. Trois assassinats politiques et des actes terroristes amplifient la polarisation idéologique et sociale de la société tunisienne, une partie des Tunisiens mettant à l'index le parti islamiste *Ennahdha*. Dans ce contexte, comment l'organisation syndicale a-t-elle déployé ses ressources de pouvoir ? Comment a-t-elle mobilisé ces ressources pour soutenir à la fois les mouvements sociaux et la transition pacifique vers la démocratie qui a valu au Quartet l'attribution du Prix Nobel de la paix en 2015 ?

Analyser le pouvoir syndical de l'UGTT à travers le prisme de ce dialogue et de la transition pacifique nous offre de la sorte des clés de compréhension sur la nature du pouvoir syndical en Tunisie et permet de dresser un tableau des possibilités d'action et des instruments de pouvoir exploités par le syndicat, qui lui ont valu, sur fond de compétition politique, de s'imposer et de constituer une force d'équilibre.

---

<sup>4</sup> Les autres organisations précitées ont été plus fortement soumises au pouvoir autoritaire de l'État.

## **1. Les ressources de pouvoir de l'UGTT**

### **1.1. Mobilisation du pouvoir syndical pour le changement révolutionnaire**

Du 17 décembre 2010 au 14 janvier 2011, phase de la révolution tunisienne, les unions syndicales régionales et locales ont ouvert leurs locaux aux contestataires et porté leur voix dans les médias nationaux et internationaux. Elles ont été à l'initiative de nombreuses actions de solidarité avec eux, en organisant des rassemblements, des marches et des grèves générales régionales dans différents gouvernorats pour protester contre la répression policière. Ces structures syndicales, proches géographiquement et sociologiquement des conditions de vie de la population, ont manifesté leur soutien aux revendications d'emploi, de liberté et de dignité, alors que la centrale syndicale hésitait à définir son attitude à l'égard du pouvoir. Leur autonomie relative, en dépit du modèle d'organisation centralisé de l'UGTT, a été décisive pour placer celle-ci sur la trajectoire du changement. Cette autonomie de la base syndicale et des instances régionales s'était déjà manifestée en 2008 pour soutenir la révolte du bassin minier de Gafsa<sup>5</sup>. Cette révolte est considérée par la région comme le début du processus de contestations sociales qui ont conduit à la fin du règne de Ben Ali, dans la mesure où le profil des protestataires correspondait à celui des exclus du marché du travail et plus généralement du développement (Chouikha et Gobe 2009).

Les avocats locaux engagés dans des carrières militantes d'opposants politiques ont également exprimé leur solidarité envers les mouvements de contestations contre le régime de Ben Ali, en se plaçant en tête des cortèges et en encadrant certaines manifestations, aux côtés des unions syndicales régionales, hors du cadre des institutions ordinaires (Gobe 2011). Dans le contexte des tirs à balles réelles sur les manifestants de Sidi Bouzid et de la région de Kasserine au centre du pays, la base syndicale exerce suffisamment de pression sur le bureau exécutif de l'UGTT qui décide le 11 janvier 2011 d'autoriser les unions régionales à organiser des grèves générales avec le soutien de l'Ordre des Avocats. Cette étape cruciale dans l'histoire contemporaine de l'organisation constitue un précédent qui amorce de nouvelles relations entre les structures intermédiaires et la centrale, marquées par plus de décentralisation de la décision syndicale. Cette position ambivalente de la centrale syndicale dans les conflits sociaux est en fait un cas particulier dans le monde

---

<sup>5</sup> Les grèves de Gafsa, également désignées sous les noms d'« événements de Gafsa » ou de « révolte du bassin minier de Gafsa » sont un important mouvement social qui a secoué la région minière du sud-ouest tunisien. La répression par les autorités de ce mouvement qui a mobilisé de larges pans de la population locale, a occasionné des morts, des centaines d'arrestations, des actes allégués de torture et de lourdes condamnations de diverses personnalités du monde associatif ou syndical ainsi que de journalistes ayant couvert les événements.

arabe. Elle ne signifie pas que la direction est soumise au pouvoir ni qu'elle réprime sa base syndicale.

Après la « fuite » de Ben Ali, un gouvernement est formé et présidé par le Premier ministre de Ben Ali. L'UGTT et le conseil national de l'Ordre des Avocats prennent alors l'initiative de transformer le mouvement populaire de contestation en une initiative politique qui vise à défendre la dynamique révolutionnaire, en partenariat avec les partis politiques d'opposition et les composantes de la société civile qui adhèrent à cet objectif. À l'issue de leur réunion du 25 janvier 2011, les participants appartenant à tous les courants politiques, y compris les islamistes, demandent « la dissolution du gouvernement, la lutte contre la corruption et surtout la création d'une instance de protection de la révolution qui doit piloter la transition vers l'élection démocratique de l'Assemblée Nationale Constituante » (Khzouri 2016 : 8-12)<sup>6</sup>. Des milliers de manifestants provenant de tout le pays convergent le samedi 19 février 2011 vers la Place du Gouvernement – la *kasbah* – pour soutenir cette revendication.

Un nouveau gouvernement est alors nommé sous la présidence de Béji Caïd Essebsi<sup>7</sup>, qui décrète la création de la « Commission supérieure de la réforme politique et de la transition démocratique »<sup>8</sup>. Le décret lui donne l'autorité d'assurer la liberté d'expression et l'élection démocratique et transparente de l'ANC. Durant la période d'exercice de sa mission, cette instance a fonctionné comme une « assemblée nationale démocratique » en rapport avec le nouveau gouvernement jusqu'à l'organisation des premières élections démocratiques de l'ANC en octobre 2011. L'arrivée au pouvoir du parti islamiste *Ennahdha* déclenche ensuite un processus de polarisation idéologique et sociale de la société tunisienne, dans lequel l'UGTT va être amenée à jouer un rôle central, à la fois à travers sa mission de soutien aux revendications sociales et celle d'acteur politique en multipliant les initiatives pour la transition pacifique vers la démocratie (Khzouri 2016).

## **1.2. Renforcement mutuel des ressources de pouvoir de l'action syndicale**

Le pouvoir organisationnel de l'UGTT est un acquis historique pour lequel l'unité du mouvement syndical a été centrale. Après la chute de la dictature en 2011, l'UGTT a vu le nombre de ses adhérents augmenter de manière substantielle. Leur nombre est aujourd'hui estimé à 600 000 pour une population active de quatre millions, constituant de la sorte la principale force organisée du pays. Cette aspiration, qui fait suite aux mouvements sociaux

---

<sup>6</sup> Khzouri était le rapporteur des travaux du dialogue national.

<sup>7</sup> Président actuel de la République tunisienne élu en 2014 au suffrage universel dans le cadre de la feuille de route adoptée par le dialogue national.

<sup>8</sup> Décret-loi n° 6/2011 en date du 18 février 2011.

de la révolution de 2011, trouve son origine dans la posture historique du syndicat en faveur des libertés et de la démocratie, consacrée dans l'article 25 de ses statuts, et sa lutte en faveur des revendications sociales des populations défavorisées.

En effet, le rôle initial du mouvement syndical dans la construction nationale lui a permis d'accumuler des ressources organisationnelles de pouvoir en participant à l'édification de l'État tunisien. L'organisation a de la sorte maximisé l'effectif de ses adhérents dans le secteur public où elle a le monopole de la représentation des travailleurs. Sur fond d'union nationale durant les vingt premières années de l'indépendance, sa participation active dans l'avènement de la République, à travers la présence de ses représentants au Parlement et dans le gouvernement, lui a donné le privilège de bénéficier du système de retenue à la source des cotisations syndicales et de subventions régulières des caisses de sécurité sociale.

L'UGTT dispose également de ressources d'infrastructure qui permettent aux syndicats d'assurer leur mission sur tout le territoire national. Les départements de la centrale syndicale et les fédérations sectorielles disposent à Tunis de locaux et de personnel. Dans tous les gouvernorats, les unions syndicales régionales et locales disposent également de locaux dont l'équipement est adapté aux activités administratives et aux réunions syndicales, et gèrent un personnel permanent<sup>9</sup>.

Conformément à la norme internationale du travail, les représentants des travailleurs obtiennent les facilités nécessaires au libre exercice des activités liées à la représentation des travailleurs. La participation des adhérents aux grèves est généralement maximale dans le secteur public et dans les entreprises privées où les salariés sont représentés par un syndicat.

L'UGTT affecte une partie de ses ressources et mobilise celles de la coopération internationale pour organiser des séminaires sur différents thèmes d'actualité<sup>10</sup> et des formations syndicales pour ses adhérents<sup>11</sup>. Ces séminaires fréquents constituent également une opportunité pour les cadres syndicaux de discuter d'une manière informelle de différents sujets. L'organisation syndicale est également en mesure de mobiliser des compétences

---

<sup>9</sup> La centrale syndicale compte actuellement 550 employés. L'organisation possède une imprimerie qui assure l'édition de son journal hebdomadaire *Echaab* et parfois ses publications, ainsi qu'une compagnie d'assurances et un hôtel.

<sup>10</sup> Par exemple, réforme du système éducatif, de la sécurité sociale, et préparation de la stratégie de négociation collective.

<sup>11</sup> Celles-ci portent souvent sur le droit social et s'adressent particulièrement aux nouveaux responsables des syndicats de base.



techniques tunisiennes dans les domaines abordés, entre autres grâce à une forte proximité avec le milieu universitaire, du fait que le syndicat a uni dans le même mouvement syndical les représentants des professions manuelles et intellectuelles.

Le modèle d'organisation centralisé de l'UGTT détermine la répartition des tâches dans l'organisation, les processus de travail et la distribution des ressources pour mener les luttes et défendre les intérêts des travailleurs. Les unions syndicales régionales et locales jouissent d'une autonomie relative qui leur permet d'activer efficacement la solidarité intersyndicale et la solidarité externe avec les protestations sociales des exclus du développement régional.

La présence de plusieurs courants politiques au sein de l'organisation est gérée par un principe de base qui consiste à faire de l'identité syndicale un dénominateur commun au-dessus des identités politiques, en vue de maintenir la solidarité syndicale et de faire ainsi de l'UGTT un syndicat unitaire. Les tensions internes deviennent fortes lorsque ce principe n'est pas respecté par l'une des composantes du mouvement syndical – c'est le cas quand l'une d'elles définit son action syndicale en fonction de la stratégie politique de son parti de référence. Ces tensions sont régulées par le dialogue interne, le recours aux instances dirigeantes et aux élections de ces instances quand les divergences sont profondes<sup>12</sup>. La culture organisationnelle du syndicat unitaire est largement nourrie par la lutte syndicale collective et la liberté d'expression qui caractérise les membres de l'organisation. À l'UGTT, cette caractéristique lui a valu le développement d'une forte aptitude à gérer les conflits et à faire converger des intérêts différents autour de sa mission.

Le faible pouvoir de négociation sur le marché du travail est compensé par le fort pouvoir institutionnel de l'UGTT. Au début des années 1970, la Tunisie a amorcé un processus de libéralisation économique avec le développement de l'industrie manufacturière, notamment l'industrie de textile et l'habillement. Il s'agit d'une industrie de sous-traitance dont la compétitivité est fondée sur les bas salaires et la précarité juridique de la relation de travail. La main-d'œuvre mobilisée est non qualifiée, donc facilement substituable dans le contexte du niveau élevé du chômage, notamment parmi les femmes. Le pouvoir de négociation des syndicats en lien avec le marché du travail est de ce fait relativement faible. S'ajoute à cela le faible taux de syndicalisation dans ce secteur<sup>13</sup>. Toutefois, le droit social attribué à l'UGTT un pouvoir institutionnel qui compense son faible pouvoir de négociation lié au marché de

---

<sup>12</sup> Cela a été le cas au cours du dernier congrès de l'UGTT en janvier 2017 où se présentaient deux listes de candidats à l'élection du bureau exécutif.

<sup>13</sup> Le taux de syndicalisation des salariés est de 17,5 pour cent dans les entreprises de taille égale ou supérieure à six employés selon une enquête du Bureau International du Travail (BIT) en 2014 (BIT 2015).

travail.

En effet, la participation de l'organisation syndicale à l'édification de l'État au lendemain de l'indépendance en 1956 lui vaut d'être partie prenante dans la conception et la mise en œuvre de la politique tunisienne de promotion de la législation sociale (Ennaceur 2000), conformément aux principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment les conventions fondamentales qui ont toutes été ratifiées par la Tunisie. Le Code du travail compense le faible taux de syndicalisation dans le secteur privé, dans la mesure où les dispositions d'une convention collective « s'imposent à tous les employeurs et à tous les travailleurs des professions comprises dans son champ d'application » (Art. 38 du Code du travail). Par ailleurs dans le même article, le Code stipule que « la convention collective doit être conclue entre les organisations syndicales, patronales et ouvrières, les plus représentatives de la branche d'activité intéressée, dans le territoire où elle doit s'appliquer ». L'UGTT et l'UTICA sont les organisations représentatives des salariés et des employeurs car elles bénéficient du statut de monopole syndical.

Les pouvoirs organisationnel et institutionnel se renforcent mutuellement. Cette dynamique optimise le pouvoir de négociation dans le secteur public mais favorise parfois son usage abusif. Suite à un conflit collectif de travail, le déplacement fréquent du dialogue social du niveau de l'entreprise vers celui de la branche ou le niveau central compense le faible pouvoir de négociation d'un syndicat de base. L'organisation de l'UGTT en fédérations professionnelles sectorielles assure la solidarité syndicale interentreprises, offrant plus de ressources de pouvoir de négociation à un syndicat de base. La solidarité syndicale est optimale dans une région lorsqu'un syndicat de base est soutenu par l'union syndicale régionale, qui active la solidarité intersectorielle dans la région du conflit collectif de travail<sup>14</sup>. La solidarité syndicale est la troisième cause des grèves en Tunisie.

Enfin, le pouvoir organisationnel renforcé par le pouvoir institutionnel maximalise le pouvoir de négociation de l'UGTT dans le secteur public. Les acquis sociaux font de l'emploi public un enjeu de la compétition sociale autour des concours d'accès à cet emploi<sup>15</sup>. Toutefois l'usage abusif du pouvoir syndical par le recours au droit de grève, notamment dans les services publics de l'éducation, de la santé ou du transport, a tendance à porter préjudice à l'image du syndicalisme dans la société tunisienne.

---

<sup>14</sup> La région correspond au découpage administratif d'un gouvernorat (préfecture).

<sup>15</sup> Les résultats des concours jugés souvent frauduleux et marqués par la corruption et le clientélisme donnent lieu à des contestations sociales des chômeurs.

### 1.3. Le pouvoir social, révélateur du rôle de contre-pouvoir de l'UGTT

Le pouvoir social de l'UGTT comprend trois axes, la solidarité interne, la solidarité externe et son pouvoir de discours. La solidarité interne de l'UGTT est relativement forte car elle est l'accumulation de plusieurs acquis sociaux obtenus par les luttes syndicales et la résistance à la répression du pouvoir, particulièrement au cours des grandes crises dans sa relation avec le régime politique autoritaire, au cours des années 1970 et 1980. La solidarité interne contre la répression syndicale et autour du combat pour l'indépendance du syndicalisme à l'égard du pouvoir a renforcé les liens entre groupes d'intérêt régionaux, politiques et corporatistes. Les ressources de pouvoir organisationnelles et institutionnelles sont constamment mobilisées pour défendre et promouvoir l'unité syndicale et le travail décent.

La solidarité externe se traduit, quant à elle, par l'insertion de l'UGTT dans des alliances locales et internationales avec des organisations qui défendent les mêmes valeurs politiques et sociales. N'étant pas une organisation exclusivement syndicale, elle constitue par l'étendue de son champ d'intervention et la multitude de ses centres d'intérêt un élément essentiel et un promoteur de la société civile (Ennaceur 2000). La coopération de l'UGTT est étroite avec les avocats qui défendent la liberté et la démocratie, la LTDH (dont elle a contribué à la création) et le mouvement féministe, notamment l'Association Tunisienne des Femmes démocrates. La proximité du syndicat avec la société civile tunisienne se concrétise aussi par son rôle central dans la création du Forum social tunisien en 2013, avec pour slogan « une autre Tunisie est possible ». Après la révolution, des syndicalistes ont contribué à la création du Forum Tunisien des Droits Economiques et Sociaux (FTDES), qui travaille sur le droit du travail, les droits des femmes, les droits environnementaux et les droits des migrants<sup>16</sup>. Par ailleurs, la relation avec l'organisation patronale l'UTICA a pris exceptionnellement une dimension politique pendant la période postrévolutionnaire<sup>17</sup>, les deux partenaires sociaux ayant fait alliance pour éviter au pays le risque d'une guerre civile. Cette alliance politique fait écho à leur engagement historique commun dans le mouvement de libération nationale, et a constitué un facteur renforçant le pouvoir social de l'UGTT comme celui de l'organisation patronale.

---

<sup>16</sup> Le FTDES est une organisation non gouvernementale, neutre, indépendante de tout parti politique et de toute institution religieuse. Elle a été créée en 2011 dans le but de défendre les droits économiques et sociaux des populations sur le plan national et international. Certains syndicalistes sont membres de son bureau central situé à Tunis. Il fait partie de différents réseaux internationaux dont la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH), *Migreurop*, *Loujna Tounkaranké*, *Boats 4 People*.

<sup>17</sup> La relation horizontale entre les deux organisations est quasi inexistante du fait qu'elles sont liées verticalement à l'État corporatiste, chacune cherchant à tirer bénéfice de sa relation privilégiée avec l'État (Redissi 2006).

Au niveau international, la coopération de l'UGTT avec les organisations syndicales est particulièrement développée en direction des pays arabes, ceux de l'Union Européenne et des fondations de promotion de la démocratie sociale, telle que la Fondation Friedrich Ebert<sup>18</sup>. La participation aux activités de l'OIT est régulière et intense. L'UGTT est membre de la Confédération Syndicale Internationale (CSI) et a contribué à la mise en place de la CSI Arabe<sup>19</sup> ayant le mandat d'œuvrer au progrès du syndicalisme démocratique, progressiste et indépendant dans les pays arabes. L'organigramme de l'organisation centrale de l'UGTT comprend un département chargé de la coopération internationale, dont la direction est assurée par un membre du bureau exécutif en raison de l'importance stratégique accordée à la solidarité syndicale internationale.

Après la révolution, la solidarité externe a pris une forme particulière, qui consiste à soutenir les contestations sociales collectives des chômeurs organisés dans un réseau d'associations. Fréquemment aussi, cette solidarité concerne les citoyens qui revendiquent le développement de leur région, mission qui était difficile voire impossible à exercer dans le contexte du régime autoritaire de Ben Ali. Cette solidarité sociale exprimée par les unions régionales de l'UGTT donne au mouvement syndical tunisien une aptitude à renforcer son pouvoir social en dehors des frontières de l'entreprise.

Le dernier type de ressource du pouvoir social relève du discours syndical, qui fait souvent référence à des luttes syndicales enracinées dans la conscience collective. Le combat de l'UGTT y est assimilé à la lutte contre la répression syndicale et l'injustice sociale, à l'amour et la défense de la patrie, le souci de sa prospérité et les sacrifices consentis pour sa sécurité et sa souveraineté<sup>20</sup>. Même si ce discours demeure répétitif avec une portée relative sur l'opinion publique, faute de vision syndicale du développement face aux défis à relever aujourd'hui par le pays, cette posture historique et les aptitudes que l'organisation a su développer ont largement contribué à lui conférer le rôle historique qui a été le sien entre 2011 et 2013 lors de la plus grave crise politique qu'ait connue le pays depuis son indépendance.

---

<sup>18</sup> Un segment permanent des activités de cette fondation allemande en Tunisie est consacré à sa coopération avec l'UGTT en vue de promouvoir la démocratie sociale (<http://festunis.org>).

<sup>19</sup> La CSI Arabe ou Arab Trade Union Confederation a été créée en 2014 (<http://www.arabtradeunion.org>).

<sup>20</sup> Références récurrentes dans les discours des responsables syndicaux, notamment dans les moments de crise avec le pouvoir.

### 3. Le pouvoir syndical à l'épreuve du pouvoir islamiste

#### 3.1. Le modèle de société annoncé par les islamistes divise la société tunisienne

Fort de sa victoire avec le plus grand nombre de sièges remportés lors des premières élections mettant en place l'ANC (le 23 octobre 2011), le parti islamiste *Ennahdha* s'allie à deux autres partis et adopte dès lors une conduite du pouvoir frontale, basée sur une légitimité démocratique. L'important *sit-in* organisé le 16 mars 2012 devant le siège de la Constituante par des centaines de salafistes revendiquant l'adoption de la charia islamique comme texte-référence de la constitution, fait s'élever des voix dans les réseaux sociaux qui invitent à une grande marche dans la capitale à l'occasion du 20 mars, fête de l'indépendance, pour rejeter le modèle de société annoncé par les salafistes, dont les activités sont encouragées, sinon tolérées par *Ennahdha*.

Les incidents violents, parfois sanglants, se multiplient dans le pays. C'est le cas le 14 septembre 2012, date à laquelle des centaines de militants de la mouvance islamique prennent d'assaut l'Ambassade des États-Unis, puis le 18 octobre, lorsqu'un responsable du parti d'opposition *Nidaa Tounes* à Tataouine au sud du pays meurt en marge d'affrontements entre ses partisans et des manifestants proches des islamistes au pouvoir. L'assassinat, le 6 février 2013, de Chokri Belaïd, homme politique et avocat tunisien de gauche, a provoqué de fortes manifestations et un élan populaire d'indignation affaiblissant le crédit populaire d'*Ennahdha* et rapprochant ses adversaires. Le processus de division de la société tunisienne, au-delà du champ de la polarisation idéologique de l'élite politique, prend alors de l'ampleur. Écarter *Ennahdha* du pouvoir devient l'objectif recherché par l'opposition et une partie des Tunisiens qui considèrent que ce parti islamiste au pouvoir et les extrémistes salafistes défendent le même projet de société.

Encouragé par plusieurs formations d'opposition, par l'UGTT, l'armée, le patronat, l'Algérie et les pays occidentaux, le chef du gouvernement et Secrétaire général du parti islamiste Hamadi Jebali proposent alors de former un « gouvernement de compétences nationales sans appartenance politique » pour calmer la révolte sociale et politique. Hostile à un tel scénario, le parti *Ennahdha* campe sur la « légitimité démocratique de son accès au pouvoir », tout en clamant son « innocence » face aux voix qui l'accusent d'être responsable de l'assassinat de Chokri Belaïd. La polarisation idéologique avec, pour trame, la cristallisation du débat autour des questions identitaires s'amplifie alors au sein de l'ANC et se propage par la télévision dans la société tunisienne, donnant lieu à l'échange quotidien d'insultes violentes entre « Facebookers » sur fond de guerre civile électronique, et relayant

au second plan les réponses aux revendications sociales largement à l'origine du soulèvement populaire de 2011.

### **3.2. La révolution libère toutes les ressources du pouvoir syndical au service de la justice sociale**

L'unilatéralisme du parti islamiste et le sentiment de pleine puissance au lendemain de l'élection de l'ANC entraînent chez les leaders du parti une mauvaise appréciation de la force et de l'indépendance du syndicat tunisien, sous-estimant sa capacité de mobilisation et de solidarisation. Les locaux des structures régionales de l'UGTT sont devenus le point de rencontre des travailleurs en grève et de toutes les catégories sociales qui contestent leur exclusion du développement.

Par rapport à 2010, le nombre de grèves des travailleurs a plus que doublé en 2011 et 2012, avant de baisser en 2013 et 2014, tout en restant toutefois à un niveau élevé (Ministère des Affaires Sociales : 2014). Les revendications d'amélioration des conditions de travail et des salaires sont les principales causes de ces grèves. La précarité de l'emploi fait partie des mauvaises conditions de travail à l'origine des grèves. Des travailleurs entrent également en grève par solidarité syndicale avec d'autres travailleurs pour soutenir leurs revendications. L'ampleur des grèves en 2012 et 2013 est l'un des facteurs expliquant les tensions entre l'UGTT et le pouvoir islamiste. Des résultats ont été obtenus pour sécuriser l'emploi de nombreux travailleurs qui étaient sous statut précaire, aussi bien dans le secteur public que le secteur privé. Mais étant donné l'ampleur du problème, ce phénomène continue à provoquer des grèves dans les deux secteurs à ce jour.

Les contestations sociales collectives, qualifiées de « grève générale » par la population revendiquant le développement, sont devenues des événements fréquents. Ces contestations prennent la forme de grandes manifestations dans le chef-lieu de la région, regroupant les travailleurs et les non travailleurs, et sont accompagnées de la fermeture des commerces et autres services. Les chômeurs constituent la catégorie sociale la plus dynamique de ces mouvements de contestation sociale.<sup>21</sup> Les citoyens revendiquent l'eau potable, l'électricité, un service de santé publique accessible et de qualité, un environnement sans pollution. Bref, une série de problèmes posés qui donnent un contenu concret à la revendication d'un nouveau modèle de développement inclusif.

---

<sup>21</sup> Le taux de chômage est particulièrement élevé dans les régions de l'intérieur (régions de l'ouest) où le taux féminin est environ le double du taux masculin.

Comme pendant la phase révolutionnaire, les unions syndicales régionales de l'UGTT offrent aux protestataires la logistique et le savoir-faire du mouvement syndical : valoriser les revendications sur des banderoles et dans des pétitions, négocier avec les autorités locales, mobiliser la solidarité interne et externe à la localité, exercer des pressions au niveau des ministères concernés par les problèmes soulevés. Cette solidarité externe de l'UGTT a été l'opportunité d'activer sa mission pour le développement régional, longtemps réprimée par le régime politique autoritaire l'acculant à agir dans la limite des frontières de l'entreprise<sup>22</sup>. De ce fait, elle a placé la centrale syndicale dans une position conflictuelle avec le nouveau pouvoir islamiste élu, qui la voit comme un rival politique. La révolution a ainsi libéré toutes les ressources de pouvoir de l'UGTT pour les mobiliser non seulement dans les frontières de l'entreprise mais aussi en dehors de celles-ci au profit de toutes les catégories sociales souffrant du chômage, de la pauvreté et de la précarité de l'emploi dans le secteur informel.

Toutefois, le soutien aux manifestations sociales collectives n'a pas été suffisant ces dernières années pour atteindre la justice sociale qui demeure la préoccupation centrale de beaucoup de Tunisiens à ce jour. Le défi à relever est de développer la syndicalisation des travailleurs du secteur informel – des travailleurs comme Mohamed Bouazizi dont l'immolation par le feu le 17 décembre 2010 avait été l'étincelle qui a déclenché la révolution tunisienne. Certes, le droit social tunisien, co-construit par les partenaires sociaux dans le cadre des négociations collectives, s'applique en principe au secteur informel, mais son effectivité ne sera garantie que par la couverture syndicale de ce secteur. La rénovation de l'organisation de l'UGTT et de ses méthodes d'action devrait donc être à l'ordre du jour. Elle pourrait démarrer avec la mise en œuvre du nouveau contrat social signé le 14 janvier 2013, où le problème du secteur informel est reconnu comme un problème à résoudre par le dialogue social tripartite autour de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle<sup>23</sup>.

### **3.3. La culture d'indépendance du mouvement syndical à l'épreuve du pouvoir islamiste ou le risque d'une guerre civile**

Les portes des locaux de l'UGTT ont été submergées d'ordures déposées par la milice d'*Ennahdha* le 20 février 2012, suite à la grève des éboueurs. Cette agression a provoqué la

---

<sup>22</sup> Durant le règne de Ben Ali, le gouvernement a mis en place de nombreuses structures consultatives sur des thèmes relevant des plans de développement. Elles traduisent une approche participative de façade, dans la mesure où le point de vue des participants de l'UGTT comme celui d'autres membres des commissions n'est pas pris en considération.

<sup>23</sup> Ce nouveau contrat social nourri des valeurs de la révolution, porte sur : i) la croissance économique et le développement régional, ii) les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle, axe qui prévoit le passage progressif des travailleurs du secteur informel au secteur formel, iii) les relations professionnelles et le travail décent, iv) la protection sociale et v) l'institutionnalisation du dialogue social.

grande colère des syndicalistes, pour lesquels ces locaux symbolisent leur identité et leur lutte syndicale et politique contre les régimes autoritaires de Bourguiba et de Ben Ali<sup>24</sup>. La crise a atteint son paroxysme lorsque les locaux de l'UGTT ont été de nouveau attaqués par la milice d'*Ennahdha* le 4 décembre 2012, à la veille de la remémoration de l'assassinat du grand leader syndical Farhat Hached (1914-1952). Houcine Abassi, Secrétaire général de la centrale syndicale, qualifie l'événement de « deuxième assassinat de Farhat Hached qui s'est produit aujourd'hui... Ceux qui pensent pouvoir affaiblir l'UGTT et sa lutte pour la démocratie et la justice sociale se trompent ! À présent, la porte des affrontements est ouverte, et ce sont eux qui l'ont voulu ! » (Ben Hamida 2012).

Les transports, les écoles et les administrations ont commencé à être paralysés les jours suivant dans quatre régions du pays, à Sfax, Gafsa, Kasserine et Sidi Bouzid. Ces débrayages, organisés à l'appel des structures régionales de l'UGTT avec l'appui de la centrale syndicale, devaient culminer avec une grève nationale, le 13 décembre 2012, et portaient le risque réel de déboucher sur un affrontement violent et de déclencher une guerre civile. Pour éviter ce risque, la centrale syndicale a alors pris la sage et difficile décision d'annuler la grève générale, comme l'explique publiquement le Secrétaire général de l'UGTT : « La situation difficile que traverse le pays, le climat de tension, les dérives sécuritaires et les menaces aux frontières sont autant de facteurs qui ont poussé l'UGTT à faire prévaloir l'intérêt du peuple » (DirectInfo 2012). Ce sens de la responsabilité de la centrale syndicale a été bien accueilli par l'opinion publique.

La mobilisation de toutes les ressources de pouvoir de l'UGTT au profit de ses adhérents et de toutes les catégories sociales en quête de dignité, est indépendante de l'orientation idéologique du gouvernement avant et après la révolution. En effet, elle s'est poursuivie face aux gouvernements successifs présidés par des laïcs, formés après les élections législatives et présidentielles de 2014. Depuis les années 1970, l'UGTT a toujours lutté pour défendre son indépendance dans la conduite de sa stratégie syndicale. La répression policière ou l'emprisonnement politique ne l'ont pas fait renoncer à cela, comme c'était le cas en 1978 et au début des années 1980. La stratégie de la centrale syndicale tunisienne est donc marquée par la culture de son indépendance, qui nourrit son pouvoir social et son pouvoir de négociation économique et sociale. Nul doute que l'usage abusif de ce pouvoir syndical ne pourrait que conduire à porter préjudice à l'image de l'UGTT dans la société tunisienne. Dans un tel cas, les instances dirigeantes de la centrale syndicale cherchent toujours à limiter ce risque par le débat interne, voire même des mesures disciplinaires.

---

<sup>24</sup> Les grands mouvements sociaux se regroupent souvent devant les locaux de l'UGTT pour organiser leur solidarité et exercer leurs forces collectives de pression sur les autorités.



## **4. Mobilisation du pouvoir syndical au service de la transition pacifique vers la démocratie**

### **4.1. Échec de la première initiative de l'UGTT pour un dialogue national**

Dès octobre 2012 et en pleine confrontation avec le pouvoir, l'UGTT a pris l'initiative d'appeler à un dialogue national suite aux grandes tensions politiques autour de l'élaboration de la nouvelle constitution, marquée par la lenteur des travaux et la violence des propos échangés entre les députés. L'initiative a échoué en raison de l'absence aux séances de travail du dialogue national du parti *Ennahdha* et de son allié, le Congrès pour la République (CPR), dont est issu le Président de la République Moncef Marzouki, élu en décembre 2012 par les membres de l'ANC. La polarisation idéologique et sociale de la société tunisienne a atteint un nouveau sommet après l'assassinat de Mohamed Brahmi, député de l'opposition, le 25 juillet 2013. Cette escalade a amené l'UGTT à lancer de nouveau, le 30 juillet, son initiative de médiation avec un projet de discussion suggérant un compromis politique. Ce compromis prévoyait la démission du gouvernement présidé par *Ennahdha*, mais s'opposait à la dissolution de l'ANC, se démarquant ainsi des exigences de l'opposition. L'UGTT considère que l'élection de l'ANC est un acquis du processus de la transition démocratique. L'initiative présente alors des propositions détaillées s'articulant autour de deux axes :

- Former un gouvernement dont la présidence et les membres sont indépendants des partis et ne doivent pas se porter candidats aux élections législatives et présidentielles pour garantir des élections libres, transparentes et démocratiques<sup>25</sup> ; et lutter contre le terrorisme<sup>26</sup>.
- Réviser la version de la constitution du 1<sup>er</sup> juin 2013 rejetée par l'opposition, avec l'appui technique d'une commission d'experts, en vue d'obtenir un large consensus politique sur son contenu (Khzouri 2016 : 58).

L'UGTT rallie son pouvoir social à celui du syndicat patronal l'UTICA, sur la base d'une vision partagée quant à l'impératif du sauvetage du pays. Ces deux partenaires sociaux sont rejoints par deux associations de taille moindre, mais influentes sur le plan politique, la LTDH

---

<sup>25</sup> Les recommandations pour l'organisation des élections comprenaient également les éléments suivants : assurer un environnement de sécurité, dissoudre les « Ligues de protection de la révolution », garantir la neutralité de l'administration, des établissements scolaires et des lieux de culte. (Khzouri 2016 : 56-57)

<sup>26</sup> Les recommandations par rapport à la lutte contre le terrorisme étaient les suivantes : i) promulguer une loi antiterroriste ; ii) faire participer les syndicats des services publics de sécurité nationale à la réforme du système national de sécurité et iii) créer une commission nationale d'enquête sur les assassinats politiques et les crimes terroristes. (Ibid. : 57-58)

et le l'ONAT. Les quatre organisations forment désormais le Quartet, qui a pris la responsabilité d'animer le dialogue national pour une transition pacifique vers la démocratie.

#### **4.2. Recours au pouvoir syndical multidimensionnel pour sortir de l'impasse politique**

Dans un contexte de forte tension politique, de crise économique et d'instabilité sociale, le président de l'ANC décide, le 6 août 2013, de suspendre les travaux de la constituante jusqu'au démarrage du dialogue national. La chute en juillet 2013 du président égyptien Mursi, représentant des Frères Musulmans égyptiens, finit par amener *Ennahdha* à réviser sa position hostile au dialogue national, aidé en cela par Béji Caïd Essebsi, fondateur du parti *Nidaa Tounes*, en prenant l'initiative d'appeler le président du parti islamiste au dialogue lors d'une émission télévisée. Le recours à la feuille de route proposée par le Quartet devient alors le moyen de sortir de l'impasse politique.

La position centrale occupée par l'UGTT dans l'animation du dialogue national est liée à ses ressources de pouvoir social et à sa capacité à jouer le rôle de médiateur<sup>27</sup>. Avant et après la révolution, quel que soit le gouvernement en place, l'UGTT a montré son indépendance et sa capacité à mobiliser différents courants politiques autour d'un objectif commun, et à négocier et construire un compromis par le dialogue. Lieu de cohabitation de tous les courants politiques, l'organisation syndicale est perçue de ce fait comme un acquis historique commun à toute la classe politique. Ses ressources de pouvoir organisationnel et social garantissent pour toutes les parties prenantes la neutralité de l'animation du dialogue politique, et surtout la mise en œuvre de la feuille de route politique adoptée.

De ce point de vue, l'ONAT regroupant plusieurs courants politiques, la LTDH respectée par tous et l'organisation patronale, membres du Quartet, constituent une garantie sociétale et politique supplémentaire. La cumulation de l'aptitude collaborative et l'expérience des négociations des organisations du Quartet leur ont permis de convaincre les parties prenantes de démarrer les travaux du dialogue national autour de trois processus : le processus constitutionnel (achever la constitution), le processus électoral (mettre sur pied la nouvelle instance supérieure indépendante chargée de superviser le prochain scrutin), et le processus gouvernemental (discuter du choix d'un nouveau Premier ministre consensuel, chargé de former un gouvernement de technocrates).

---

<sup>27</sup> Les parties prenantes du dialogue national ont désigné le Secrétaire général de l'UGTT et le bâtonnier de l'ONAT respectivement président et porte-parole officiel des séances de travail du dialogue national (Khzouri 2016 :79).

Durant les travaux du dialogue national entre le 25 octobre 2013 et le 10 novembre 2014, le Secrétaire général de l'UGTT de l'époque, Houcine Abassi, a joué un rôle déterminant dans l'orientation des débats vers des voies de solution au moment où les divergences étaient fortes sur les questions abordées. À cet effet, le Quartet a mobilisé ses aptitudes « d'intermédiation », « de cadrage » et « d'articulation » (Lévesque et Murray 2010). L'UGTT et son partenaire patronal l'UTICA ont su capitaliser leur expérience historique de traiter avec des acteurs multiples, notamment politiques, et de s'impliquer dans des questions hors de leur champ d'activité. Ceci leur a donné la capacité de gérer et d'arbitrer des demandes et besoins contradictoires exprimés par les parties prenantes au dialogue national, et de s'adapter à la situation politique du pays en formulant des positions et une stratégie de transition pacifique vers la démocratie.

Enfin, les organisations du Quartet ont exploité leurs « aptitudes d'articulation » du fait de leur capacité de construction de solidarités transfrontalières dans leur action syndicale ou politique. Ces aptitudes ont été mobilisées, notamment après l'obtention du Prix Nobel de la paix en 2015, en vue de valoriser les résultats du dialogue national sur le plan international dans l'espoir d'atténuer les effets négatifs du terrorisme sur l'économie. Malheureusement, l'appui des pays démocratiques en matière d'investissement dans la relance économique n'a pas été à la hauteur des besoins du pays, déstabilisé par l'explosion des demandes sociales et le terrorisme. La population a conquis sa liberté mais plusieurs catégories sociales sont encore en quête de leur dignité.

Toutes les parties prenantes au dialogue national, y compris *Ennahdha*, ont eu le mérite de donner à la Tunisie une nouvelle constitution de consensus entre les islamistes et les laïcs modernistes. Elle doit désormais réguler la relation entre ces deux pôles idéologiques sur la base du respect de ses grands apports : i) les droits et les libertés, ii) le régime républicain et la nature civile de l'État et iii) la décentralisation avec trois niveaux (élections directes au niveau municipal et régional et élections indirectes au niveau départemental) (Constitution de la République Tunisienne 2015). Cet acquis juridique de la compétition politique pacifique est encore fragile car le défi à relever est de réussir l'apprentissage de la démocratie et la transformation structurelle des institutions de l'État et de la société civile.

## **Conclusion : renouveler ses ressources de pouvoir pour garder son pouvoir**

Préparer les conditions d'un avenir meilleur et d'un progrès social durable dans un pays où le taux de pauvreté est de 15,2 pour cent (INS 2017), constitue le véritable challenge collectif qui se pose à la Tunisie. Le pays, à travers le dialogue national mené par le Quartet et particulièrement par l'UGTT et l'UTICA, a démontré sa capacité à composer avec des intérêts divergents en faveur d'un consensus national en mesure d'alimenter le moteur du changement. Néanmoins, la stabilité politique s'est faite aux dépens de la question sociale, et la poursuite de la transition démocratique aborde naturellement des défis considérables pour la prochaine décennie, qui interpellent l'UGTT sur sa capacité stratégique à « renouveler ses pouvoirs pour garder son pouvoir ».

À travers le prisme des ressources de pouvoir, nous avons donc essayé de dresser une analyse de l'ensemble des éléments constitutifs du pouvoir syndical, en vue d'évaluer leur pertinence dans le contexte en évolution de la Tunisie. Dans cette perspective, une première réflexion peut être menée autour des enjeux stratégiques qui se posent à l'UGTT dans l'objectif d'un renouveau syndical dans une société tunisienne en pleine mutation.

La forte présence de l'UGTT dans le secteur public lui confère un pouvoir qui doit être mobilisé au service de la réforme de ce secteur. L'interférence entre le rôle de l'État puissance publique, de l'État actionnaire et de l'État prestataire de services crée des obstacles à la croissance économique et au développement inclusif. En levant les obstacles dans plusieurs domaines de ce secteur, l'État doit donner l'exemple du changement exigé par les défis à relever, et ainsi assurer une meilleure crédibilité à son discours et à ses programmes de réformes. D'un autre côté, les syndicats défendent le secteur public mais ne présentent pas à ce jour une vision et des pratiques syndicales qui contribuent à l'équité, l'efficacité et la qualité des services publics, risquant de porter préjudice à leur image dans la société tunisienne.

Aussi, l'UGTT lutte pour le travail décent, mais elle est sous-représentée dans le secteur privé où est employée la majorité de la population active occupée en Tunisie, y compris celle du secteur informel. Sans présence syndicale dans le secteur privé, le droit social pourrait ne pas être appliqué. Ceci réduit l'impact social du pouvoir institutionnel syndical et renforce la segmentation du marché du travail. Par conséquent, l'UGTT doit réorganiser son champ d'action auprès des travailleurs du secteur privé en vue d'y renforcer sa représentativité, promouvoir la transition d'une économie informelle vers une économie formelle, et développer le dialogue social autour de l'amélioration de la compétitivité des entreprises par

le travail décent.<sup>28</sup> À ce titre, le leadership de l'UGTT est nécessaire à la rénovation du dialogue social dont le contenu doit promouvoir plus de croissance économique et plus d'emplois décents. C'est le moyen de consolider la transition démocratique en articulant démocratie sociale et démocratie politique (Ben Sedrine et Amami 2015).

Également, la rénovation de l'action syndicale suppose nécessairement la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'organisation et de gestion de l'UGTT, qui assure la transparence de ses activités et sa réactivité à la diversité des besoins des travailleurs, notamment ceux du secteur privé. À cet égard, renforcer l'accès des femmes et des jeunes à la responsabilité syndicale est le grand défi à relever pour rénover l'action syndicale. Le congrès récent de l'UGTT, en janvier 2017, a amorcé un changement dans ce sens en introduisant des quotas pour les femmes à tous les niveaux hiérarchiques des structures syndicales, et en mettant en place un second poste de responsabilité aux niveaux régional et central pour mieux couvrir le secteur privé. En attendant l'application du nouveau statut, le congrès a élu en janvier 2017, pour la première fois, une femme membre du bureau exécutif de l'UGTT et dans la foulée, deux autres femmes ont accédé aux structures de la centrale dans les commissions du règlement intérieur et du contrôle financier. Les femmes et les jeunes seront de la sorte probablement les acteurs décisifs du développement du processus de changement amorcé par le récent congrès de l'UGTT.

Soulevant la question du pluralisme syndical en Tunisie, la révolution a également favorisé l'émergence de nouveaux syndicats. Leur création relève de l'initiative d'anciens syndicalistes de l'UGTT. Le droit au pluralisme syndical est inhérent aux principes de la liberté syndicale consacrée dans la convention 87 de l'OIT. Lorsque cette convention a été rédigée en 1948, l'objectif a été de protéger l'indépendance des syndicats, de sauvegarder le libre choix des travailleurs de créer les syndicats de leur choix et de s'y affilier. Son objectif n'a pas été pour autant la prolifération et la fragmentation des syndicats (BIT 2010). L'émergence de nouveaux syndicats signifie aujourd'hui un changement radical dans le cadre d'action de l'UGTT et lui impose de prendre acte du risque d'affaiblissement de ses ressources de pouvoir traditionnel.

Un autre chantier pour l'UGTT est la question des alliances avec la société civile. Les effets négatifs de la mondialisation, qui ont imposé des limites aux revendications syndicales traditionnelles, peuvent être compensés par un plus grand investissement dans le champ social aux côtés des acteurs de la société civile. De la sorte, la posture qu'adoptera l'UGTT dans l'articulation de son action aux côtés de la société civile tunisienne et en particulier

---

<sup>28</sup> Ce concept intègre la dimension productive du travail et celles qui traduisent la juste répartition de la richesse, surtout le salaire décent, la sécurité de l'emploi et la protection sociale.

dans ses rapports avec les chômeurs et plus généralement les citoyens, sera un élément qui déterminera sa mission sociale dans les années à venir et contribuera à dessiner les contours de son action politique future.

Enfin, le nouveau « contrat social », signé en janvier 2013 et dont la philosophie est nourrie des valeurs de la révolution, est jusqu'à présent resté lettre morte. Le défi est de le mettre en œuvre pour développer la démocratie sociale et renforcer ainsi la transition démocratique.

La transition démocratique est un processus à la fois long, car complexe, et lent pour les classes sociales impatientes d'obtenir l'amélioration de leurs conditions de vie et de retrouver leur dignité. L'UGTT a aujourd'hui la lourde responsabilité de ne pas décevoir les attentes de la population tunisienne.

## Acronymes

ANC	Assemblée Nationale Constituante
ARP	Assemblée des Représentants du Peuple
BIT	Bureau International du Travail
CPR	Congrès pour la République
CSI	Confédération Syndicale Internationale
FIDH	Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme
FTDES	Forum Tunisien des Droits Economiques et Sociaux
INS	Institut National de la Statistique
LTDH	Ligue Tunisienne des Droits de l'Homme
ONAT	Ordre National des Avocats de Tunisie
OIT	Organisation Internationale du Travail
UGTT	Union Générale Tunisienne du Travail
UNFT	Union Nationale de la Femme Tunisienne
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

## Bibliographie

Ben Sedrine, Saïd et Amami, Mongi (2015) : *Le défi de la rénovation du dialogue social aux multiples dimensions - Consolider la transition démocratique et concrétiser la croissance économique inclusive en Tunisie*. Tunis : Fondation Friedrich Ebert.

Ben Hamida Monia (2012) : Tunisie. Affrontement de l'UGTT : Que s'est-il passé ? 4.12.2012 ; accessible sur : <http://www.businessnews.com.tn/Tunisie---Affrontement-de-l%E2%80%99UGTT--Que-s%E2%80%99est-il-pass%C3%A9-,519,34936,1> (accédé le 23.3.2017)

BIT (2010) : *Pluralisme syndical et prolifération des syndicats en Afrique francophone*. Genève : Organisation internationale du Travail. Bureau des activités pour les travailleurs.

Chouikha, Larbi et Gobe, Eric (2009) : La Tunisie entre la « révolte du bassin minier de Gafsa » et l'échéance électorale de 2009, dans : *L'Année du Maghreb*. Numéro V : 387-420.

Constitution de la République Tunisienne (2015) : Constitution de la République Tunisienne promulguée le 17 janvier 2014, dans : Journal Officiel de la République Tunisienne. Numéro spécial. Tunis.

DirectInfo (2012) : Gouvernement – UGTT – Annulation de la grève générale : Entre joie et déception. 13.12.2012 ; accessible sur : <http://directinfo.webmanagercenter.com/2012/12/13/gouvernement-ugtt-annulation-de-la-greve-generale-entre-joie-et-deception/> (accédé le 23.3.2017)

Ennaceur, Mohamed (2000) : *Les syndicats et la mondialisation : le cas de la Tunisie*. Institut International d'Etudes Sociales : BIT : Document de Travail.

Gobe, Éric (2011) : Les avocats, l'ancien régime et la révolution, dans : *Politique africaine*. Numéro 122.

Hyman, Richard et Gumbrell-McCormick, Rebecca (2010) : Syndicats, politique et partis : une nouvelle configuration est-elle possible ?, dans : *La Revue de l'IRES*. Numéro 65 : 19-40.

Institut National de la Statistique (2017) : Ménages et conditions de vie. Pauvreté ; accessible sur : <http://www.ins.tn/fr/themes/m%C3%A9nages-et-conditions-de-vie> (accédé le 23.3.2017)

Sami, Ben Sedrine : Pouvoir syndical et transition démocratique en Tunisie : L'UGTT, une histoire et une expérience inédite

Khzouri, Mohamed El Hedi (2016) : Le dialogue national. 25 janvier 2011-20 janvier 2014. Tunis : Ed Echaab. (Document en langue arabe)

Levesque, Christian et Murray, Gregor (2010) : Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale, dans : *La Revue de l'IREES*. Numéro 65 : 41-65.

Ministère des affaires sociales (2014) : Annuaires statistiques ; accessibles sur : <http://www.social.tn/index.php?id=37&L=0> (accédé le 23.3.2017) (Document en langue arabe)

Redissi, Hamadi (2006) : Etat fort, Société civile faible, dans : Friedrich-Ebert-Stiftung et UGTT (éds.) : *Démocratie, Développement et Dialogue Social*. Tunis : Friedrich-Ebert-Stiftung : 135-178.

Schmalz, Stefan et Klaus Dörre (2017): Le concept de ressources de pouvoir, Document de travail préparé pour le projet de la FES « Syndicats en transformation », Berlin : FES.