

La « force d'équilibre », une leçon tunisienne en matière de gouvernance

À propos du livre de Hèla Yousfi, *L'UGTT, une passion tunisienne. Enquête sur les syndicalistes en révolution – 2011-2014*, Karthala-IRMC, 2015

Par Alain HENRY

Groupe de recherche Gestion & Société

Pour nombre d'acteurs économiques, la Tunisie est devenue un mystère. Pour les observateurs étrangers, elle est le seul pays à avoir sauvé son « Printemps arabe ». Quant à l'avenir, ils tentent de se rassurer avec l'attribution d'un prix Nobel de la paix aux artisans du dialogue national tunisien – « le Quartet ». De leur côté, les Tunisiens sont certes heureux de cette reconnaissance internationale, mais ils doutent profondément d'entrevoir bientôt les résultats sociaux et économiques attendus au début de la Révolution du jasmin (en décembre 2010).

Le frêle esquif tunisien, se demandent-ils, réchappera-t-il aux récifs (des « surenchères politiques »), aux brumes (des « expérimentations institutionnelles ») et aux courants (des « pouvoirs hégémoniques ») pour atteindre un jour l'abri du port et ses promesses d'emplois et de progrès ? Le livre de Hèla Yousfi sur l'Union générale des Travailleurs tunisiens (prononcer UGTT) au milieu de la Révolution offre une cartographie formidable pour cette navigation par mer incertaine.

L'auteure y étudie le rôle essentiel du syndicat national – l'un des

quatre Nobels aux côtés du patronat, de l'Ordre des avocats et de la Ligue des Droits de l'Homme – depuis le 17 décembre 2010 – jour de l'immolation par le feu d'un chômeur, Mohammed Bouaziz,



et jusqu'en janvier 2014, moment de la démission du gouvernement dirigé par les islamistes, de la nomination d'un gouvernement dit de « technocrates » et de l'adoption

officielle de la première Constitution démocratique du pays.

Hèla Yousfi est enseignante en gestion et en sociologie des organisations à l'Université Paris-Dauphine. L'intérêt de son travail tient à son regard familier et distancié que lui donnent à la fois sa proximité familiale avec le milieu syndical, une enquête solidement documentée auprès des protagonistes d'appartenances diverses et son analyse historique, politique, sociologique et anthropologique. L'auteure décrit les stratégies déployées par les syndicalistes, alors qu'ils tentent de gérer les soulèvements de la population, tout en ménageant les rouages de la bureaucratie syndicale. Elle nous restitue largement les *verbatim* des acteurs de ces trois années qui ont changé la Tunisie pour mieux nous faire entrer dans leurs représentations. À travers ce récit, Hèla Yousfi découvre des clés de la gestion du « compromis tunisien ».

Après avoir passé en revue les cinq chapitres qui composent l'ouvrage, j'évoquerai certaines des pistes qu'il propose, notamment à ceux qui s'intéressent au développement de la Tunisie.

Le premier chapitre commence par un retour sur l'Histoire. Dès les origines, l'UGTT se construit une double capacité – en équilibre

précaire – d'appui aux pouvoirs établis et de force critique. Elle naît à l'époque coloniale d'une séparation d'avec la CGT, et devient ensuite un acteur de la décolonisation et de la construction du nouvel État, avec lequel elle entretient une relation instable, tour à tour en tant que fidèle soutien des politiques de l'État ou en tant que force contestatrice d'un pouvoir autoritaire. Elle devient aussi le « refuge » (*malja'*) des victimes d'injustices et de répressions contre des courants critiques (Ligue des Droits de l'Homme, mouvements féministes, groupes de contre-culture, etc.).

Le deuxième chapitre plonge le lecteur au cœur de la tourmente, depuis son déclenchement jusqu'au départ, un mois plus tard, du président Ben Ali (le 14 janvier 2011). L'UGTT est alors en position d'intermédiaire, mais des lignes de fracture se forment entre des fédérations plus ou moins conservatrices, entre les échelons locaux et centraux, et entre les syndicalistes de base et l'appareil. Ses capacités d'acteur hybride – un soutien du pouvoir, mais non assujéti à celui-ci, et un refuge des mouvements sociaux – lui donnent un rôle décisif : elle est en même temps un organisateur des mouvements locaux, une protection pour les manifestants contre la police, un « abri » pour certaines revendications – par exemple, celle de l'Union des « diplômés-chômeurs » –, et aussi une « grande machine à négocier » (p. 121).

Le troisième chapitre s'intéresse à la gestion de la période de transition politique, qui va jusqu'à l'élection de l'Assemblée constituante (en octobre 2011). L'auteure montre que malgré les controverses et les remises en cause qui la visent, la centrale syndicale devient peu à peu, pour beaucoup, une « force d'équilibre » (p. 109), en maîtrisant l'art de la « gestion consensuelle des divergences » politiques (p. 114) et en se tenant à « égale distance de tous les partis » (p. 109). Cette « force » a valeur d'institution.

Le quatrième temps nous fait vivre le congrès de l'UGTT qui suit la Révolution. Par-delà les fractures politiques, les débats confortent

la vision d'un rôle double, à la fois comme acteur de la coordination des luttes sociales et comme espace de délibération politique, mais sans avoir vocation à gouverner. Ce chapitre souligne deux questions clés pour son avenir : quel sens peut avoir ici l'instauration d'un pluralisme syndical, dès lors que la réunion des courants politiques divergents au sein de l'UGTT a déjà valeur de bien public ? Comment la centrale syndicale pourra-t-elle assurer la rénovation de ses méthodes et se départir des dérives hégémoniques dans lesquelles elle s'est parfois laissé entraîner ?

Enfin, le cinquième chapitre prolonge le débat sur la capacité de l'UGTT à rester une « force d'équilibre » pour la Tunisie. Durant la crise qui va de l'assassinat de deux leaders d'extrême gauche (Chokri Belaid et Mohammed Brahmi) à la démission du gouvernement dirigé par le parti islamiste Ennahda, l'UGTT a continué de jouer un rôle de « médiateur » entre les différentes forces politiques, en coordination avec les autres membres du Quartet.

Cette histoire de l'UGTT met en lumière les logiques d'une gouvernance locale. Pour conclure, l'auteure étend la leçon aux nouvelles « élites » au pouvoir, interrogeant leur capacité à ne pas exiger trop vite un consensus d'abord financier, afin de garder à bord des revendications du « peuple », à l'origine de l'explosion. Celles-ci semblent tragiquement oubliées dans les discussions entre la Tunisie et ses bailleurs de fonds.

Deux repères émergent nettement de ce récit : la négociation, qui doit conduire au consensus, et la figure d'un pouvoir protecteur, mais non enfermant.

La négociation est ici une clé de la « cohésion » sociale (*luhma*). Chaque individu, chaque groupe social, chaque entité a ses intérêts propres légitimes, qu'il a même le droit de pouvoir « arracher » (p. 160). Une limite s'impose cependant, celle de la cohésion sociale, qui s'obtient par la négociation et nécessite des sacrifices réels : « Protéger la barque (*chqaf*)

contre les intempéries veut dire [que ...] pour sauver la barque, tu es obligé de sacrifier des choses, il faut décharger le bateau » (p. 151). Celui qui obtient des concessions se doit d'abandonner certaines contreparties. L'« intérêt national » se conçoit ainsi comme l'addition négociée de multiples intérêts divergents. Le compromis ne porte pas tant sur des idées que sur les intérêts concrets.

La recherche d'un consensus – l'accord (*wifâq*), l'unanimité (*ijmâ'*) – constitue une obligation à laquelle chacun se doit de répondre. « La distinction unité/division, souligne l'auteure, est la grille de lecture largement partagée et régulièrement utilisée pour donner sens aux différentes réalités politiques » (p. 229). Il importe de « calmer le jeu » (p. 69). Le livre en donne des exemples épiques. En plein soulèvement, alors que la répression s'abat, le chef de la police négocie avec les syndicalistes : « Il nous a rejoints au café, explique l'un d'eux, pour dire : "Vous êtes des syndicalistes... Je vous aime et je vous respecte..., mais là on n'est pas d'accord [...] Je ne veux pas de ce slogan. Laissez-moi tranquille ! Je ne veux pas avoir de problème..." » (p. 64).

La figure de l'autorité est ici celle, ambivalente, d'une « mère » protectrice, pleine d'affection et de bienveillance, qui ne doit pas pour autant ligoter. Le slogan repris par le congrès proclame : « Je t'aime, ô peuple ! ». L'image est celle d'une mère qui offre sa protection indéfectible, mais sans enfermer les siens dans la « maison-cercle de l'obéissance » (*bayt at-ta'a*) (p. 78). « Nous avons une règle, dit un syndicaliste : l'UGTT n'abandonne pas ses enfants » (p. 131). Ce pouvoir doit admettre les conflits en son sein. À l'inverse, on doit prendre garde de ne pas se « jeter dans les bras » du premier venu, aussi puissant soit-il, car il pourrait vouloir jeter son emprise sur ses membres, les domestiquer ou nier leur existence.

Négociation et protection sont ainsi deux grands ressorts de l'UGTT. Ce livre est une mine pour qui veut comprendre ce pays et les événements qui l'affectent. On regrette

parfois la complexité de la démonstration, qui s'explique par le foisonnement des événements et par le choix de l'auteur de les traiter de façon chronologique plutôt que thématique. Probablement aussi par souci d'objectivité, elle évite d'enfermer trop vite la mémoire vive des acteurs dans les catégories de l'analyste. Il serait néanmoins intéressant qu'elle prolonge cette réflexion par des propositions pédagogiques à l'attention des différents acteurs.

Cette lecture me paraît indispensable pour tous les acteurs économiques et politiques, notamment les experts du développement et de la Banque mondiale. Ils auront beau s'user la vue à relire ces pages, ils n'y trouveront aucun des vocables qui pourtant fondent leurs discours : plans stratégiques, entreprise privée, approche contractuelle, démarche inclusive, etc. Ici, le lexique est tout autre : négociation, intérêts multiples, sacrifices, compromis et consen-

sus, enfants de la Tunisie, élites, peuple, pouvoir hégémonique, force d'équilibre, etc.

C'est à partir de ces catégories que commence à s'éclaircir le mystère tunisien et que l'on devrait concevoir la nouvelle gouvernance de la Tunisie.