



Gestion des relations entre employeurs publics et syndicats au Mali : analyse du dialogue social au sein de la Direction des Ressources Humaines du Secteur du Développement Économique et des Finances

Management of Relations between Public Employers and Trade Unions in Mali : An Analysis of Social Dialogue within the Human Resources Directorate of the Economic Development and Finance Sector.

Koniba COULIBALY¹ and Ibrahima Hamoro KEITA²

1. Université des Sciences Sociales et de Gestion De Bamako (USSGB).
2. Institut Zayed des Sciences Economiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB).

Résumé

La gestion des relations entre employeurs publics et syndicats constitue un enjeu majeur de gouvernance des ressources humaines dans les administrations publiques. Au Mali, cette problématique revêt une importance particulière dans un contexte marqué par des revendications professionnelles, des contraintes financières, des réorganisations administratives et la nécessité de préserver la continuité du service public. Cet article analyse les mécanismes de gestion des relations entre l'administration et les organisations syndicales au sein de la Direction des Ressources Humaines du Secteur du Développement Économique et des Finances (DRH-SDEF). L'étude mobilise une démarche méthodologique mixte associant questionnaire et entretiens semi-directifs. L'enquête quantitative porte sur 40 agents sélectionnés parmi une population de 56 agents, tandis que le volet qualitatif repose sur des entretiens conduits auprès de différentes catégories d'acteurs, notamment des représentants syndicaux et des responsables de la DRH. Les résultats montrent que le dialogue social est institutionnalisé : 82,5 % des répondants reconnaissent l'existence d'instances de dialogue social et 62,5 % déclarent que les réunions entre l'administration et les syndicats suivent un calendrier fixe. Par ailleurs, 100 % des répondants confirment l'existence d'un canal officiel de communication. Toutefois, des insuffisances persistent : seuls 2,5 % estiment que les obligations légales en matière de dialogue social sont toujours respectées, tandis que 47,5 % considèrent qu'elles le sont seulement parfois. L'étude révèle également une participation syndicale encore limitée dans certaines décisions RH, ainsi que des insuffisances concernant la formalisation des procédures de règlement des conflits, le suivi des engagements et la formation au dialogue

social. L'article conclut que l'efficacité du dialogue social dépend moins de l'existence formelle des mécanismes que de leur effectivité, de leur transparence et de la capacité des acteurs à instaurer une véritable régulation conjointe.

Mots-clés : relations professionnelles ; dialogue social ; syndicats ; gestion des ressources humaines ; secteur public ; Mali ; DRH-SDEF.

Abstract

The management of relations between public employers and trade unions is a major issue in human resource governance within public administrations. In Mali, this issue is particularly important in a context characterized by professional demands, financial constraints, administrative reorganizations and the need to ensure continuity of public services. This article analyzes the mechanisms used to manage relations between the administration and trade unions within the Human Resources Directorate of the Economic Development and Finance Sector (DRH-SDEF). The study adopts a mixed-method approach combining a questionnaire survey and semi-structured interviews. The quantitative component involved 40 employees selected from a population of 56 employees, while the qualitative component included different categories of stakeholders, particularly trade union representatives and HR managers. The findings show that social dialogue is institutionally established: 82.5% of respondents acknowledge the existence of social dialogue bodies, while 62.5% report that meetings between management and trade unions are held according to a fixed schedule. Furthermore, 100% of respondents confirm the existence of an official communication channel. However, significant shortcomings remain. Only 2.5% of respondents believe that legal obligations concerning social dialogue are always respected, while 47.5% consider that they are respected only sometimes. The study also highlights limited trade union influence in certain HR decisions, insufficient formalization of conflict-resolution procedures, weaknesses in monitoring commitments and inadequate training in social dialogue. The article concludes that the effectiveness of social dialogue depends less on the formal existence of institutional mechanisms than on their effective implementation, transparency and the capacity of stakeholders to establish genuine joint regulation.

Keywords : industrial relations; social dialogue; trade unions; human resource management; public sector; Mali; HR Directorate.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22706212>

1. Introduction

Les relations entre employeurs et syndicats constituent une dimension fondamentale de la gestion des ressources humaines et de la gouvernance organisationnelle. Dans les administrations publiques, elles dépassent la seule question de la négociation des conditions de travail : elles participent à la régulation du climat social, à la prévention des conflits, à l'acceptation des réformes administratives et, plus largement, à la continuité du service public.

Dans le secteur public malien, les relations professionnelles sont particulièrement sensibles en raison de la coexistence d'intérêts parfois divergents entre l'administration, les agents publics et les organisations syndicales. Les revendications portent notamment sur les rémunérations, les avantages sociaux, les conditions de travail, la carrière, la reconnaissance professionnelle et le respect des engagements pris par les pouvoirs publics. Le document de terrain souligne ainsi que les conflits entre employeurs et syndicats sont fréquemment associés à l'amélioration des conditions de vie et de travail ainsi qu'aux enjeux de pouvoir et de négociation.

Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines du Secteur du Développement Économique et des Finances constitue un terrain particulièrement pertinent. La DRH est appelée à jouer un rôle d'interface entre l'administration et les représentants du personnel. Elle doit simultanément assurer la mise en œuvre des politiques de ressources humaines, respecter les règles administratives et juridiques et contribuer à la prévention des tensions sociales.

La littérature sur les relations professionnelles montre que le conflit ne doit pas nécessairement être considéré comme une anomalie organisationnelle. Dans une perspective pluraliste, les organisations sont constituées d'acteurs dont les intérêts peuvent diverger ; le conflit peut alors devenir un mécanisme de régulation lorsqu'il est encadré par des institutions de négociation et de dialogue. Cette perspective rejoint l'approche de Fox, tandis que le modèle systémique de Dunlop permet d'analyser les interactions entre acteurs, règles et contexte institutionnel. La problématique de cet article peut ainsi être formulée de la manière suivante : **dans quelle mesure les mécanismes institutionnels mis en œuvre par la DRH-SDEF permettent-ils de construire un dialogue social efficace et de prévenir les conflits entre l'administration et les syndicats ?**

Deux questions spécifiques en découlent :

1. Quels sont les mécanismes mobilisés par la DRH-SDEF dans la gestion des relations avec les syndicats ?

2. Quelles sont les principales limites de ces mécanismes et quelles améliorations peuvent être envisagées ? L'objectif général est d'analyser les pratiques de gestion des relations entre employeurs publics et syndicats au sein de la DRH-SDEF. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les mécanismes de dialogue social et d'analyser leurs effets sur la régulation des relations professionnelles.

L'hypothèse centrale retenue est la suivante : **une gestion concertée, transparente et participative des relations entre employeurs publics et syndicats favorise l'apaisement du climat social et contribue à la performance du service public.**

L'article est structuré en cinq parties : la revue de littérature et le cadre théorique, la méthodologie, la présentation des résultats, leur discussion et les implications managériales de l'étude.

2. Revue de littérature et cadre théorique

2.1. Les relations professionnelles dans une perspective pluraliste

L'approche pluraliste considère l'organisation comme un espace dans lequel coexistent plusieurs groupes d'intérêts. Les employeurs, les salariés et les syndicats peuvent poursuivre des objectifs différents sans que cette divergence implique nécessairement une rupture des relations professionnelles.

Dans cette perspective, le syndicat constitue un acteur légitime de la régulation sociale. Sa fonction ne consiste pas uniquement à défendre les intérêts matériels des travailleurs ; il participe également à la négociation, à la circulation de l'information et à la régulation des conflits.

Cette conception est particulièrement adaptée au secteur public, où les décisions administratives peuvent avoir des conséquences collectives importantes sur les conditions de travail et les trajectoires professionnelles des agents.

2.2. L'approche systémique des relations professionnelles

Le modèle de Dunlop appréhende les relations professionnelles comme un système constitué de plusieurs acteurs, d'un ensemble de règles et d'un contexte. Dans le cas étudié, les acteurs comprennent notamment l'administration, la DRH, les agents publics et les représentants syndicaux.

Cette approche permet de comprendre que la qualité du dialogue social ne dépend pas uniquement des comportements individuels. Elle dépend également des règles institutionnelles, des procédures de négociation et du contexte économique et administratif.

L'étude de la DRH-SDEF confirme l'intérêt de cette perspective puisque les mécanismes de dialogue existent, mais leur efficacité demeure conditionnée par leur niveau de formalisation et leur application effective.

2.3. La régulation conjointe

La théorie de la régulation sociale de Reynaud constitue également un cadre pertinent. La négociation collective peut être comprise comme un processus de construction conjointe des règles entre différents acteurs.

Cette perspective permet d'interpréter les relations observées à la DRH-SDEF non comme une opposition systématique entre administration et syndicats, mais comme un processus de production et d'ajustement des règles sociales.

Les résultats qualitatifs montrent justement que les relations sont décrites comme « tumultueuses mais généralement stabilisées grâce au dialogue bipartite », avec des rencontres périodiques, des conciliations tripartites et des échanges réguliers.

2.4. Le rôle stratégique de la DRH

La DRH ne peut plus être réduite à une fonction administrative. Elle constitue un acteur de régulation organisationnelle et sociale.

Dans le cas étudié, son rôle apparaît à travers quatre fonctions principales :

- organiser la communication entre l'administration et les syndicats ;
- faciliter la négociation ;
- contribuer à la prévention et à la résolution des conflits ;
- assurer le suivi des décisions et engagements.

L'efficacité de ces fonctions dépend toutefois de la confiance entre les acteurs, de la transparence des informations et de la reconnaissance mutuelle de la légitimité des partenaires sociaux.

3. Méthodologie

3.1. Positionnement méthodologique

L'étude repose sur une approche mixte combinant des données quantitatives et qualitatives. Cette stratégie permet de confronter les perceptions mesurées auprès des agents aux informations recueillies lors des entretiens.

Le choix d'une méthode mixte est cohérent avec l'objectif de l'étude, qui vise à la fois à mesurer la perception des mécanismes de dialogue social et à comprendre les dynamiques relationnelles sous-jacentes.

3.2. Terrain et population

Le terrain d'étude est la Direction des Ressources Humaines du Secteur du Développement Économique et des Finances. La population concernée comprend 56 agents.

L'échantillon quantitatif comprend 40 personnes, soit environ 71,4 % de la population totale. Le choix de l'échantillon est raisonné et vise à représenter différentes catégories professionnelles.

Tableau 1 : composition de l'échantillon

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadres supérieurs	6	15 %
Cadres intermédiaires	10	25 %
Agents d'exécution	18	45 %
Représentants syndicaux	6	15 %
Total	40	100 %

Source : données issues du terrain.

Le volet qualitatif repose sur des entretiens semi-directifs intégrant notamment des représentants syndicaux et des responsables de la DRH. Les critères de sélection ont porté sur l'appartenance syndicale, le niveau hiérarchique, l'ancienneté et l'implication dans le dialogue social ou les conflits antérieurs.

3.3. Instruments de collecte

Deux instruments ont été mobilisés :

- un questionnaire structuré comprenant des questions fermées ;
- un guide d'entretien semi-directif.

Les entretiens ont porté sur la nature des relations, les mécanismes institutionnels de dialogue, la fréquence des rencontres, les types de conflits, les modalités de résolution des désaccords, la communication et les propositions d'amélioration.

Les données quantitatives ont été traitées à l'aide de statistiques descriptives, notamment les fréquences et les pourcentages. Les données qualitatives ont été analysées suivant une logique thématique autour de quatre axes : communication, négociation, gestion des conflits et perception de l'action syndicale.

4. Résultats

4.1. Une institutionnalisation réelle du dialogue social

Le premier résultat important concerne l'existence des instances de dialogue social. Sur les 40 répondants, 33, soit 82,5 %, déclarent que des instances de dialogue social existent au sein de la structure, contre 17,5 % qui répondent négativement.

Ce résultat montre que le dialogue social n'est pas absent de la DRH-SDEF. Il bénéficie d'un certain niveau d'institutionnalisation.

Cette institutionnalisation est également visible dans la régularité des réunions. 62,5 % des répondants déclarent que les réunions entre l'administration et les syndicats se tiennent selon un calendrier fixe, contre 37,5 %.

Les entretiens précisent que les rencontres sont mensuelles et que les relations reposent également sur des conciliations tripartites et des échanges réguliers.

4.2. Une consultation syndicale encore insuffisamment généralisée

Malgré l'existence d'instances de dialogue, la participation des syndicats aux décisions RH apparaît plus fragile.

Seulement 52,5 % des répondants considèrent que les représentants syndicaux sont régulièrement consultés sur les décisions RH, alors que 47,5 % répondent négativement.

L'écart relativement faible entre les deux catégories traduit une consultation institutionnelle qui ne se transforme pas systématiquement en participation effective.

Autrement dit, l'existence d'un espace de concertation ne garantit pas nécessairement une influence réelle des syndicats sur la décision.

4.3. Une communication formellement structurée mais perfectible

La communication constitue l'un des points relativement positifs de l'étude.

87,5 % des répondants estiment que les informations RH sont communiquées aux syndicats de manière claire et complète. De plus, 70 % déclarent que les représentants syndicaux reçoivent les documents en amont des réunions. Plus significatif encore, la totalité des répondants, soit 100 %, confirme l'existence d'un canal officiel de communication entre la DRH et les syndicats.

Cependant, ces résultats doivent être nuancés. Les données qualitatives signalent que certaines décisions importantes sont communiquées à travers des assemblées générales et que la qualité de l'information peut varier selon les situations.

Le principal enjeu n'est donc pas l'absence de communication, mais sa régularité, son anticipation et son caractère suffisamment transparent pour permettre une véritable préparation des négociations.

4.4. Des insuffisances dans le respect des obligations de dialogue social

Le résultat le plus préoccupant concerne le respect des obligations légales en matière de dialogue social.

Seuls 2,5 % des répondants considèrent que la direction respecte toujours ces obligations. 47,5 % estiment qu'elles sont respectées parfois, 30 % rarement et 20 % jamais.

Ainsi, 97,5 % des répondants ne considèrent pas que le respect des obligations légales soit systématique.

Ce résultat révèle une tension importante entre **institutionnalisation formelle** et **effectivité du dialogue social**.

L'existence de mécanismes ne suffit donc pas à garantir leur efficacité. La crédibilité du système dépend également du respect des engagements et des règles convenues.

4.5. La gestion des conflits : entre procédures et médiation

Les résultats montrent que 65 % des enquêtés déclarent l'existence d'une procédure formelle de gestion des conflits collectifs, contre 35 % qui indiquent son absence.

Cette donnée doit toutefois être mise en relation avec les résultats qualitatifs, qui indiquent l'absence d'un protocole spécifique clairement formalisé. Les conflits seraient donc traités selon les circonstances et les mécanismes disponibles.

Le recours à la médiation constitue un autre élément important. 75 % des répondants déclarent qu'un médiateur externe peut être sollicité en cas de tensions, contre 25 %.

Les entretiens confirment que les désaccords sont d'abord traités par le dialogue direct, puis par la conciliation lorsque la situation devient plus conflictuelle.

4.6. Les principales sources de tensions

Les données qualitatives identifient principalement les revendications relatives aux avantages des travailleurs et les difficultés liées à la gestion des conflits. Les problèmes de ressources financières apparaissent également comme un défi important.

La conclusion empirique du document indique que les tensions récurrentes sont principalement liées aux revendications financières et à la lenteur dans l'application des décisions issues des concertations.

Ainsi, le conflit ne résulte pas nécessairement de l'absence de dialogue. Il peut également émerger lorsque le dialogue existe mais que ses résultats sont insuffisamment suivis d'effets.

5. Discussion

Les résultats permettent de dégager un paradoxe central : **la DRH-SDEF dispose de mécanismes de dialogue social relativement développés, mais leur effectivité demeure inégale.**

D'un côté, 82,5 % des répondants reconnaissent l'existence d'instances de dialogue social, 62,5 % observent une certaine régularité des réunions et 100 % confirment l'existence d'un canal officiel de communication. Ces résultats témoignent d'une institutionnalisation du dialogue social.

D'un autre côté, seuls 2,5 % estiment que les obligations légales sont toujours respectées. Par ailleurs, près de la moitié des répondants (47,5 %) ne reconnaissent pas une consultation régulière des syndicats sur les décisions RH. Cette situation peut être interprétée à partir de la théorie pluraliste. Le dialogue social suppose la reconnaissance des syndicats comme acteurs légitimes de la régulation organisationnelle. Or, lorsque les syndicats sont consultés sans que leur avis influence réellement les décisions, la participation risque de demeurer essentiellement procédurale.

Les résultats rejoignent également l'approche de Crozier concernant les organisations bureaucratiques. La coexistence de règles, de rapports hiérarchiques et de zones de pouvoir peut ralentir les processus décisionnels et favoriser des stratégies d'acteurs. La présence de procédures formelles ne supprime donc pas les rapports de pouvoir.

Le résultat relatif à la communication est particulièrement intéressant. L'existence d'un canal officiel et la perception majoritairement positive de la circulation de l'information constituent des acquis importants. Cependant, l'étude montre que la transparence ne doit pas être comprise seulement comme transmission d'informations. Elle doit également permettre aux partenaires sociaux d'anticiper les décisions, de préparer les négociations et de participer à leur élaboration.

Le principal problème apparaît donc au niveau du passage de la **communication à la participation**, puis de la **participation à la codécision ou à la régulation conjointe**.

Les données mettent également en évidence le rôle central du suivi des engagements. Une relation sociale peut être institutionnalisée et relativement régulière tout en demeurant conflictuelle si les accords conclus ne sont pas exécutés dans les délais. Le document souligne précisément que le non-respect régulier des engagements contribue à alimenter les tensions et les grèves.

L'hypothèse générale de recherche est donc **globalement confortée**, mais avec une nuance importante : le dialogue social semble favoriser la stabilisation des relations, mais son efficacité dépend fortement de la transparence, du respect des engagements, de la participation réelle des syndicats et de la formalisation des procédures.

6. Implications managériales

Les résultats permettent de formuler plusieurs recommandations destinées à renforcer la gouvernance sociale de la DRH-SDEF.

6.1. Formaliser une procédure de gestion des conflits

La DRH devrait élaborer un protocole écrit précisant :

- les étapes de traitement d'un conflit ;
- les responsabilités de chaque acteur ;
- les délais de réponse ;
- les modalités de négociation ;

- les conditions de recours à la médiation ;
- les mécanismes de suivi des accords.

Cette formalisation permettrait de réduire le traitement au cas par cas et de rendre les processus plus prévisibles.

6.2. Renforcer la participation syndicale

La consultation devrait être transformée en participation effective. Les représentants syndicaux pourraient être associés aux comités de pilotage concernant les principales décisions RH.

Cette recommandation correspond aux propositions formulées dans l'étude, notamment l'intégration des représentants syndicaux dans les instances chargées des grandes questions RH.

6.3. Mettre en place un système de suivi des engagements

Tableau 2 : tableau de suivi des engagements

Engagement	Responsable	Échéance	État d'avancement	Observations
Engagement social	DRH/Administration	Date définie	En cours/Réalisé	Commentaires
Accord salarial	Autorité compétente	Date définie	En cours	Suivi
Mesure RH	DRH	Date définie	Réalisé/Non réalisé	Justification

Source : données issues du terrain.

Ce dispositif renforcerait la responsabilité des acteurs et réduirait les incompréhensions.

6.4. Développer la formation au dialogue social

La formation devrait concerner simultanément les responsables RH et les représentants syndicaux.

Les principaux thèmes pourraient être :

- négociation collective ;
- techniques de médiation ;
- prévention des conflits ;
- communication sociale ;
- droit syndical ;
- gestion des crises sociales ;
- conduite des réunions paritaires.

Le document recommande notamment l'organisation de sessions annuelles consacrées à la négociation collective, à la médiation et à la gestion des situations de crise.

6.5. Institutionnaliser les réunions thématiques

Au-delà des rencontres ordinaires, des réunions spécialisées pourraient être consacrées à la rémunération, aux conditions de travail, à la formation, à la mobilité et à la carrière.

Cette démarche permettrait de traiter les problèmes en amont plutôt que d'attendre leur transformation en revendications collectives.

7. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser la gestion des relations entre employeurs publics et syndicats au sein de la DRH-SDEF au Mali.

Les résultats montrent que le dialogue social est effectivement institutionnalisé. La majorité des répondants reconnaît l'existence d'instances de dialogue, une certaine régularité des rencontres et l'existence d'un canal officiel de communication. Le recours à la conciliation et à la médiation contribue également à la stabilisation des relations professionnelles.

Cependant, l'étude met en évidence un écart entre l'existence des dispositifs et leur effectivité. La consultation syndicale demeure partielle, le respect des obligations légales est jugé insuffisant, les procédures de gestion des conflits sont imparfaitement formalisées et l'influence des syndicats sur certaines décisions stratégiques reste limitée.

Le principal enseignement de cette étude est donc que **l'institutionnalisation du dialogue social constitue une condition nécessaire mais non suffisante à la paix sociale**. Pour devenir un véritable instrument de gouvernance publique, le dialogue doit être fondé sur quatre principes : la transparence, la participation, la responsabilité et le suivi des engagements.

La transformation du dialogue social en mécanisme de régulation conjointe constitue ainsi un enjeu stratégique pour la modernisation de la gestion publique au Mali. Les recommandations formulées portent principalement sur la formalisation des procédures de conflit, la transparence de l'information, le suivi des engagements, la formation des acteurs et le renforcement de la participation syndicale.

Enfin, cette recherche présente certaines limites. L'étude porte sur un seul terrain organisationnel et sur un échantillon de 40 répondants. Les résultats ne peuvent donc être généralisés mécaniquement à l'ensemble de la fonction publique malienne. Des recherches futures pourraient comparer plusieurs DRH ministérielles ou plusieurs

secteurs publics afin d'identifier les facteurs institutionnels et organisationnels expliquant les différences dans la qualité du dialogue social.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Barabel, M., & Meier, O. (2007). *Manageor : Les meilleures pratiques du management*. Paris : Dunod.
- [2] Beck, U. (1990). *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Aubier.
- [3] Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil.
- [4] Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.
- [5] Dunlop, J. T. (1958). *Industrial Relations Systems*. New York : Holt.
- [6] Fox, A. (1966). « Industrial Sociology and Industrial Relations ». *Research Paper*.
- [7] Hyman, R. (1994). *Theory in Industrial Relations: Towards a New Paradigm*. Londres : Blackwell.
- [8] Keïta, A. (2016). *Le rôle des syndicats dans la gestion des conflits sociaux au Mali*. Mémoire de maîtrise, Université de Bamako.
- [9] McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- [10] Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.
- [11] Marx, K. (1867). *Le Capital : Critique de l'économie politique*. Hambourg : Verlag von Otto Meissner.
- [12] Piotte, J.-M. (1998). *Du militantisme au syndicalisme*. Québec : Éditions du Boréal.
- [13] Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- [14] Diarra, M. (2020). *Les mutations du syndicalisme en Afrique de l'Ouest*. Thèse de doctorat, Université de Ouagadougou.
- [15] Organisation internationale du Travail. (1981). *Convention n° 154 sur la négociation collective*. Genève : OIT.
- [16] Confédération syndicale internationale. (2023). *Rapport mondial sur les droits des travailleurs*. Bruxelles : CSI.