



A'TELIER DE TRAVAIL

ooOoo TRAVAIL - SOCIETE ET MOUVEMENTS SOCIAUX ooOoo  
Etude comparative des cas de l'ALGERIE et du NIGERIA

REGIMES DE TRAVAIL ET REAJUSTEMENT  
DANS L'INDUSTRIE TEXTILE NIGERIANE

Par: Gunilla ANDREA  
Björn BECKMAN  
[ SUEDE ]

Centre de Recherche en Economie  
Appliquée pour le Développement

CREAD  
DOCUMENTATION

RPT / 143

DATE D'ENTRÉE.....  
N° D'ORDRE.....

## I. LES PROBLEMES ET LEUR CONTEXTE.

Restructuration des relations capital-main-d'oeuvre dans un contexte de crise et de rajustement.

Les périodes de crise économique favorisent la restructuration des relations capital-main-d'oeuvre car alors le patronat tente de supprimer les coûts de la main-d'oeuvre et de réorganiser le procès de travail afin d'accroître son contrôle et d'augmenter la productivité. La main-d'oeuvre peut donc connaître des restrictions sur les salaires et les droits qui traduisent des changements dans l'équilibre des forces sur le lieu de travail, le marché du travail et la société dans son ensemble. En outre l'administration peut s'assurer l'appui de l'Etat dans l'application des contraintes salariales et demander la suspension des droits des travailleurs. De telles interventions peuvent être temporaires comme elles peuvent signaler des changements dans le régime de travail et préjudicier aux acquis des travailleurs dans le développement d'une force organisée autonome. La résistance des travailleurs à ces changements peut être d'autant plus facilement vaincue que leur pouvoir de négociation est affaibli par la crise. D'autre part, la compression du personnel, ou la menace qu'elle constitue, peut être utilisée non seulement pour "niveler" et changer la composition de la force de travail mais aussi pour contraindre les travailleurs, par l'intimidation, à accepter un nouvel ordre, un nouveau régime de travail.

Les changements dans le régime de travail peuvent ne pas être dus uniquement à l'exploitation, par le capital, de la crise à son avantage. Lui-même menacé, ce dernier peut avoir le choix entre s'ajuster ou disparaître et donc besoin de la "coopération" de la main-d'oeuvre le processus de restructuration. L'intimidation (menace de compression du personnel) au niveau de la production, et la politique anti-sociale (ex : blocage des salaires, interdiction de grève) de l'Etat peuvent assurer la soumission de la main-d'oeuvre. Pas obligatoirement cependant car le militantisme ouvrier et sa capacité d'organisation au sein des syndicats ou en dehors d'eux peut faire obstacle à cette soumission. En outre, l'intimidation peut provoquer de nouvelles formes de résistance, "spontanée", amorphe et violente, qui échappent au contrôle du patronat. Sur le plan, politique, une main-d'oeuvre, syndiquée ou non, vivant dans le besoin peut mettre en péril la stabilité politique, limitant les pratiques répressives de l'Etat.

Le patronat peut opter pour des voies alternatives moins répressives qui lui garantissent que la main-d'oeuvre accepte ses stratégies. Il peut inviter la main-d'oeuvre à une coopération active en négociant avec ses leaders ou les ignorer, et jouer plutôt sur le conflit entre la stratégie de survie adoptée par les travailleurs d'un établissement particulier et les revendications générales du syndicat. La cooptation et les tractations pour diviser sont des choix possibles, tout comme la négociation basée sur la reconnaissance des intérêts divergents mais aussi convergents. Sur le plan politique, les éléments corporatistes peuvent constituer soit un cadre d'arrangement avec des gains et pertes des deux côtés, soit aussi un cadre pour une répression intensifiée.

Quelle fut l'expérience nigériane ? Comment les relations capital - main-d'oeuvre furent-elles restructurées pendant la crise profonde et les changements de politique qui caractérisent la décennie précédente ? Cet article s'inspire d'une étude plus importante, actuellement en cours, sur l'industrie textile nigériane les crises et rajustements successifs qu'elles<sup>et</sup> connus, de la fin du grand boom pétrolier à la fin des années 1970, en passant par la récession galopante des années 1980, et les stratégies de crise successives du gouvernement pour finir par le programme de réajustement structurel (Structural Adjustment Program, SAP) de 1986. (Pour des grandes lignes de l'étude en question voir Androe and Beckman 1991). Nous nous sommes concentrés sur la façon dont les travailleurs et les syndicats ont été touchés et comment ils ont répondu aux options de l'industrie et de l'Etat face à la crise et au rajustement, aidés dans cette entreprise par l'étroite collaboration du personnel du Syndicat National Nigérien des travailleurs du textile, du vêtement et de la confection (National Union of Textile, Garment and Tailoring Workers of Nigeria, NUTGTWN).

Nous rapportons dans le présent article l'expérience de deux entreprises, l'UNTEL de Kaduna, un conglomérat transnational important sous contrôle chinois et "rajusteur couronné de succès", et la NTM de Kano, une entreprise plus petite qui a moins bien réussi et qui possède des racines dans le capital financier colonial et levantin. Elles représentent deux cas parmi plusieurs autres analyses dans l'étude citée plus haut, et qui illustrent une variété de cas de crises et de rajustements. Bien que non représentatifs de l'industrie dans sa totalité, ces deux cas ont été choisis pour fournir quelques illustrations et points de référence pour des observations plus générales donnant ainsi un aperçu de certaines

conclusions de l'autre étude. Nous commençons donc par présenter l'industrie textile nigériane et ses syndicats, ainsi que leurs expériences respectives face aux différentes crises et rajustements. Pour finir, nous explorons les moyens de structurer nos conclusions avec l'aide d'un cadre théorique basé sur la notion de régimes de travail".

#### L'Industrie textile.

Une population importante et une exportation réussie des produits paysans (cacao, huile de palme, arachide, coton) ont fait du Nigéria un terrain idéal pour l'industrialisation de substitution aux importations durant la phase de décolonisation. Le secteur textile était, comme ailleurs, le secteur principal. Le capital financier colonial avait investi de sorte à acquérir une part de ce marché industriel lucratif et protégé une fois que ses accès commerciaux privilégiés ne seraient plus. Les textiles constituaient également une priorité dans les investissements régional et fédéral de l'Etat, s'alimentant du surplus accumulé lors du boom des exportations agricoles à la fin de l'époque coloniale. Les investissements de l'Etat étaient effectués en coopération avec des transnationaux privés ainsi qu'avec des institutions financières internationales (Banque Mondiale, FIC), offrant crédits et conseils techniques aux entreprises nationales. Le capital privé indigène, avec ses origines dans les classes commerçantes pré-coloniales et coloniales, a lui aussi saisi sa part (encore que minime), souvent en qualité de partenaire cadet avec le capital d'Etat et le capital privé étranger (Andréand Beckman 1987; 1991).

La fin du boom des exportations agricoles et les crises fiscale et politique qui s'ensuivirent, couronnées par la guerre civile de 1967-70, ne mirent pas un terme à cette dynamique d'industrialisation. La politique économique nationaliste pendant et après la guerre, et la perspective de revenus pétroliers en expansion constituaient autant de nouveaux stimulants et bien que le nationalisme dans les années 1970 impliquait également des restrictions sur les droits de propriété des étrangers, par le biais d'une succession de lois d'indigénisation, le capital étranger ne fut pas découragé même lorsqu'il fut obligé d'exercer le contrôle administratif avec moins que la majorité des actions. Les firmes textiles nigérianes proliférèrent bien que la plupart des plus grandes d'entre elles restaient sous contrôle étranger avec ou sans

"façade" nigériane. En outre malgré le chaos, le gaspillage et les goulots d'étranglement, les marchés industriels nigériens connurent un développement rapide, particulièrement après la hausse marquée des prix du pétrole en 1973/74 sur le marché mondial (Forrest 1982).

En 1980, le Nigéria était devenu un géant industriel à l'échelle africaine, avec l'industrie textile la plus importante après l'Egypte et l'Afrique du Sud. Quelque 100,000 travailleurs étaient employés dans plus de cent usines pour le secteur formel à lui seul. La part de l'industrie textile dans l'emploi et la valeur ajoutée dans le procès de fabrication sont respectivement estimées à 20 et 15 pour cent. Alors que le plus grand nombre d'usines se situaient à Lagos, quelques-unes des plus grandes usines se trouvaient à Kaduna, le centre administratif du nord du Nigéria, un endroit favorisé pour l'investissement d'Etat à grande échelle. Kano, une autre grande ville du nord et ancien centre commercial constituait également un centre important avec une part importante de capitaux indigènes et libanais naturalisés. Le caractère fédéral de la politique économique ainsi que la pluralité des origines régionales de la classe d'affaires favorisèrent la dispersion des usines en dehors de ces trois centres principaux également. En termes de quantité d'usines, les indiens constituaient le seul groupe le plus important de propriétaires privés avec une position particulièrement dominante à Lagos. En termes de production, cependant, le groupe chinois Cha, dont l'entreprise UNTL sise à Kaduna est le sujet principal de cet article, était celui qui comptait le plus grand nombre de propriétaires privés. Avec l'indigénisation, les entreprises de développement fédérales et nationales, telles que la NIDB et la NNDC avaient accru leur part d'actions à travers l'industrie tout en étant les principaux investisseurs et actionnaires dans quelques unes des plus grandes usines. Pour la répartition spatiale des installations ainsi que par nationalité du propriétaire, les types de process (filature, tissage, tricot etc...), et la machinerie (broche, rotors, métiers à tisser avec et sans navette), voir André and Beckman 1987.

Les employeurs du secteur du textile sont regroupés au sein de l'Association nigériane des fabricants du textile (Nigerian Textile Manufacturers Association, NTMA) qui traite principalement avec le gouvernement et l'Association nigériane des employeurs du textile, du vêtement et de la confection (Nigerian Textile, Garment and Tailoring Employers Association, NTGETA) qui

traite, elle avec les syndicats. Les deux ont fusionné récemment. Beaucoup d'employeurs, particulièrement dans les petites entreprises appartenant à des nigériens libanais et indiens, et même quelques-unes plus importantes telles que la NTM dont il est question dans cet article, refusèrent d'adhérer à ces groupes. En 1980, cela constituait une attitude typique dans l'industrie textile de Kano dans son ensemble. Cette ville était dominée par les capitaux indigènes et libanais hostiles aux syndicats. Cependant tout non adhérents qu'ils étaient, plusieurs d'entre eux se sentaient obligés de se conformer aux accords collectifs conclus entre la NTGTEM et le syndicat des travailleurs du textile (Beckman 1992; voir également Andien and Beckman 1991 pour une analyse des différences de contexte urbain entre Kaduna la syndiquée et Kano qui ne l'était pas).

#### LE SYNDICAT DU TEXTILE :

Les travailleurs du textile sont regroupés au sein du Syndicat National Nigérien des travailleurs du textile, du vêtement et de la confection (National Union of textile, Garment and Tailoring Workers of Nigeria, NUTGTWN). Lors de sa formation en 1977, le syndicat regroupait peut-être les trois quarts des travailleurs du secteur formel ou quelque 70.000 travailleurs (General Secretary's Report 1983). Il était l'aboutissement d'une réorganisation imposée d'abord aux syndicats nigériens par l'Etat puis vite largement acceptée par ces mêmes syndicats comme une nouvelle source de pouvoir (Beckman 1991; Hashin 1987). Les réformes du travail de 1976-1978 donnèrent naissance à une organisation centrale unique, le Congrès travailliste Nigérien (Nigeria Labour Congress, NLC) et à 42 syndicats professionnels et d'entreprise précédemment rivaux (Otobo 1987; General Secretary's Report 1980). C'était donc ainsi un arrangement clairement "corporatiste" qui octroyait au syndicat le droit d'être le seul responsable de l'organisation des travailleurs du textile (causon 1986 ; Schmitter 1979). Il permettait également des déductions obligatoires des cotisations syndicales ("ponctions") par la direction une fois qu'une majorité des travailleurs avait adhéré au syndicat, lui donnant ainsi une forte assise financière qui lui permettait d'employer du personnel, louer des locaux, payer les frais de transport d'imprimer des matériaux d'information et organiser des réunions, séminaires, conférences et rassemblements. Dès 1980, le syndicat comptait un personnel de 56 membre du secrétaire général au garçon de bureau (textile and Garment Worker

1981 : 5). Des taxes spéciales furent déduites pour le financement de la construction du secrétariat central à Kaduna, et d'un sous-secrétariat à Lagos (General Secretary's Report 1983).

Dans la plupart des grandes entreprises, les branches syndicales organisaient des élections régulières à haute compétition. Beaucoup d'entre elles connaissent déjà une intense activité politique avant la création du nouveau syndicat national. La participation aux élections et les activités syndicales étaient souvent importantes, et dans les grandes entreprises les responsables de branches se voyaient octroyer des bureaux par la direction. Les hauts responsables eux bénéficiaient d'absences autorisées pour les activités syndicales sans retenue sur le salaire comme cela était en grande partie le cas pour les grandes usines de Kaduna telles que l'UNTL. A Kano où la plupart des directions étaient hostiles aux syndicats, les responsables de branche étaient faibles et facilement corrompibles comme cela fut le cas pour la NTM. Dans ces cas là le syndicat dépendait en grande partie des interventions des responsables de zone du syndicat national en rapport direct, souvent sans succès, avec la direction. Pour une étude comparative de la syndicalisation à Kaduna et à Kano, voir Andrae and Beckman 1991.

#### LA NEGOCIATION COLLECTIVE.

Les réformes du travail de 1976-1978 facilitèrent la négociation et l'application d'accords collectifs pour toute l'industrie. Le processus était régi par un accord de procédure négocié lui aussi entre le syndicat et les employeurs. Les premiers accords pour l'industrie textile furent signés en 1979, étendant les conditions de service des entreprises les mieux organisées à la partie syndicalisée de l'industrie dans son ensemble (NTGTEA and NUTGTWN 1979 a, b; General Secretary's Report 1982). L'application des conditions de travail acceptées centralement devait être négociée avec la direction de l'entreprise. En outre, les responsables de branche et fonctionnaires de zone avaient lors des négociations locales des revendications spécifiques aux entreprises particulières sur les échelles salariales, les classifications des postes de travail, les échelons les promotions et les augmentations ainsi que les indemnités locales diverses. Pour ces dernières, la prime annuelle, parfois égale à jusqu'à trois mois de salaire de base, était la cible des revendications au niveau local, finissant souvent par une action revendicative non officielle pouvant aller du ralentissement à l'interruption brutale de la production.

Les lois du travail régissant les négociations collectives tant au niveau national qu'au niveau local, empêchaient pratiquement le syndicat d'engager "officiellement" des actions revendicatives telles que les grèves (Dennachi and Fashoyin 1986; Fashoyin 1980; Otodo and Omole 1987). Le syndicat pouvait entamer l'action, mais les procédures de conciliation obligatoire et en dernier lieu l'arrêt de la Chambre sociale laissaient finalement peu de place aux grèves légales. Ces lois précédaient l'imposition de la nouvelle structure syndicale consolidée dès la fin des années 1970. De plus elles conservaient le potentiel autoritariste et répressif des autres régimes travaillistes corporatistes du Tiers-Monde (Malloy 1977). Elles n'empêchèrent toutefois pas les syndicats d'encourager les travailleurs à entamer des actions revendicatives non officielles" pour mettre le patronat sous pression.

## II: CRISES ET RAJUSTEMENTS :

### La crise avant la crise.

Le commencement de la crise économique nigériane "officielle" est normalement assimilé à la chute des prix du pétrole au début des années 1980, après la seconde montée des prix de 1979. Pour une grande partie de l'industrie nigériane, cependant, et pour les textiles en particulier, cette crise, si elle venait à être mesurée en termes de pertes financières, de compression de personnel, de fermetures et de réduction des capacités, avait déjà atteint des proportions alarmantes durant les dernières années du boom pétrolier. Cette "crise avant la crise" faisait partie intégrante du mode même de développement industriel favorisé par la grande augmentation du revenu pétrolier. De nouvelles entreprises textiles naissaient et d'autres, anciennes, se développaient pour satisfaire la demande sur un marché national en plein essor, alimenté par le pétrole. Mais la réalisation de son potentiel était freinée par le déséquilibre du cours de la monnaie nigériane, la naira, soutenue par le pétrole, après l'essor en question. A l'extérieur, la naira était forte mais à l'intérieur elle était rongée par une inflation entretenue par le pétrole. Les coûts de la production dans l'industrie étaient exacerbés par de nombreux goulots d'étranglement mais point pour l'alimentation en électricité. Et, alors que l'obtention de machines et matières étrangères était facilitée par la surévaluation de la naira, les coûts de leur utilisation dans la production ne cessaient d'augmenter. Les salaires faisaient office de robinets d'arrêt avec un gouvernement intervenant à intermittence soit pour les bloquer, soit pour concéder, sur le plan administratif, d'importantes augmentations compensant ainsi pour de longues périodes où les salaires réels étaient en baisse.

Des coûts élevés et une naira forte constituaient naturellement un appel aux importateurs pour lesquels les taxes et autres restrictions, y compris l'interdiction absolue sur les importations, étaient des obstacles qui pouvaient être surmontés par le biais de canaux "non officiels" et "parallèles". A l'époque, la négociation collective était imposée par l'Etat à toute l'industrie, et la majeure partie de l'industrie textile nigériane dont la capacité totale s'était largement développée, se trouvait ainsi privée du fruit de ses investissements.

La part du marché appropriée par les contrebandiers augmentait alors que la concurrence pour ce qui restait de ce marché s'intensifiait parmi les locaux. Les entreprises individuelles, étaient bien sûr affectées plutôt différemment, selon leur ligne de produits, l'ancienneté et l'état des usines, la compétence de leurs travailleurs etc... L'industrie dans son ensemble, cependant, faisait face à une grave crise des coûts et du marché qui accéléra les stratégies de rajustement y compris les fermetures, rachats, fusions, compression du personnel, ainsi que des efforts pour introduire des produits plus compétitifs et d'augmenter la technologie et la productivité.

Le nouveau syndicat du textile trouva donc ainsi une industrie en crise. Des responsables syndicaux signalaient des compressions massives de personnel engendrées par la crise du commerce du textile. Toute la responsabilité était rejetée sur les cadres des douanes accusés de trafic et de corruption. Le syndicat parlait moins de la crise des coûts qui avait ouvert la voie aux contrebandiers. ( General Secretary's Report 1980:80; textile and Garment Worker 1981:5).

#### LA CRISE DU SALAIRE MINIMUM :

Assez ironiquement, la crise de l'industrie textile nigériane fut aggravée et la restructuration accélérée par les revendications salariales facilitées par la nouvelle organisation syndicale introduite par l'Etat. Le gouvernement du milieu des années 1970 avait imposé un blocage des salaires pour maîtriser les pressions inflationnistes, et la première revendication du Congrès travailliste nigérien, la nouvelle organisation travailliste centrale établie par décret militaire en 1978, fut donc une compensation pour l'érosion des salaires réels qui s'ensuivit. Le gouvernement civil élu en 1979 augmenta le salaire minimum mensuel de 60 à 100 nairas en 1980. A ce moment précis la naira valait presque deux dollars US au taux de change officiel. Le NLC exigea 300 nairas et après une grève générale partiellement réussie en mai 1981, le gouvernement concéda encore 25 naira (Otoho 1981, van hear 1988). Le nouveau salaire minimum s'élevait ainsi à plus du double de celui d'avant 1980.

Pour l'industrie textile qui se débattait déjà dans une crise profonde, cela constituait une catastrophe. Dans le bref interval de deux années, de décembre

1980 à décembre 1982, le syndicat du textile perdit un tiers de ses membres (General Secretary's Report, 1983). Ceci eut donc lieu avant que la crise générale accélérée par l'effondrement des prix du pétrole ne se soit installée. Et bien que le syndicat du textile n'approuvait pas la politique du NLC sur le salaire minimum, il se sentait obligé de s'assurer que ses propres employeurs s'y conformaient.

La crise du salaire minimum reflétait l'issue ambiguë de la nouvelle unité ouvrière imposée par l'Etat. Le NLC avait montré les dents de façon inattendue. Si le but des réformes de 1976-78 avait été de produire un syndicalisme plus soumis et "responsable", l'effet immédiat était un échec. ( Pour une analyse du "pacte travailliste" de 1978; voir Beckman 1991; Hashin 1987; Sachikonye 1981). Le dilemme spécifique aux syndicats du textile (ainsi qu'à d'autres syndicats de l'industrie manufacturière) résidait dans le fait que le NLC était dominé par les syndicats du secteur public, reflétant la composition de la classe ouvrière nigériane syndiquée dans son ensemble. Non exposés à la concurrence internationale ces syndicats étaient moins directement touchés par la crise des coûts qui affectait l'industrie. Ainsi, l'unité promue par l'Etat eut pour effet de généraliser les revendications salariales du secteur public à tout le secteur formel sans tenir compte des possibilités des différents secteurs.

#### EFFONDREMENT DES PRIX DU PETROLE, AUSTERITE ET CRISE DES MATIERES PREMIERES :

Le pire n'était pas encore arrivé. Avec l'effondrement du marché pétrolier les revenus pétroliers du Nigeria furent réduits par deux tiers dès 1983 donnant une dimension nouvelle à la crise industrielle. L'effet le plus profond à long terme fut une grave récession qui engendra une réduction séculaire du pouvoir d'achat et des marchés locaux. L'impact immédiat cependant fut la baisse du pouvoir d'importation de l'économie et, par conséquent, de celui de l'approvisionnement en matières premières et autres matières nécessaires à un secteur industriel fortement dépendant de l'importation.

L'industrie textile avait été, par le passé, moins dépendante que d'autres, ayant pu s'alimenter en coton nigérian produit localement. Le boom pétrolier et la réévaluation de la naira, cependant, avaient réorienté la demande vers des sources extérieures d'approvisionnement, y compris une quantité grandissante de fibres

synthétiques ce qui a contribué à la baisse de la production locale de coton (Andrea et Beckman 1987).

Les "mesures d'austérité" du gouvernement en avril 1982 paralysèrent un système d'allocation de licences d'importation et de devises étrangères déjà chancelant, créant davantage de goulots d'étranglement et d'obstacles bureaucratiques. Les crédits tarissaient et les institutions qui habituellement garantissaient les crédits d'importation n'étaient plus désireuses de couvrir les transactions avec le Nigéria. La pénurie de matières premières se plaça avant les coûts élevés et la contrebande sur la liste des dangers immédiats pour la survie de l'industrie textile. La production était très souvent interrompue et les travailleurs mis en congé temporaire, souvent avec un salaire réduit. La capacité de production atteignit son niveau le plus bas, peut-être 30% pour l'industrie dans son ensemble dès 1983. Nous avons analysé ailleurs (Andrea and Beckman 1987) les stratégies mises en place par les fabricants du textile pour résoudre le problème de la matière première, y compris une participation directe à la production locale et à la commercialisation du coton. Il y eut également un recul intensifié dans l'intégration dans la filature pour réduire la dépendance par rapport au fil d'importation et aux concurrents locaux. Comme le montreront les cas étudiés ici, les entreprises étaient différemment touchées et différemment placées pour faire face à cette nouvelle crise, encore une fois selon la gamme de produits, matières requises, niveau d'intégration, et en termes d'accès à des allocations de devises en baisse constante, et aux matières disponibles localement. Éléments qui ont tous influencé la ligne d'action des entreprises face à leurs salariés et les réactions de ces derniers.

L'effet de la crise des matières premières était nettement différent de celui de la crise précédente des coûts et du marché. La crise des matières premières n'avait pas engendré de nouvelles réductions définitives et importantes de l'emploi. Alors que les ouvriers étaient fréquemment mis en congé temporaire, avec ou sans salaire complet, il semblerait que comme les licenciements étaient moins indiqués pour régler un problème d'approvisionnement irrégulier et imprévisible, l'emploi fut maintenu au-dessus du niveau de la capacité de production. En concédant une hausse des indemnités de licenciement, dans l'accord collectif de 1983, les employeurs signalaient qu'ils étaient désireux d'accepter une certaine auto-retenue dans ce sens (NUTGTEA and NUTGTWN 1983).

Selon l'association des employeurs, les entreprises avaient intérêt à retenir une main-d'oeuvre compétente et qualifiée même si cette dernière ne pouvait pas être toujours entièrement mise à profit (interview de Victor Eburajolo). Le manque de devises étrangères avait réduit la concurrence des produits de la contrebande, et, au moins, les fabricants de textile les plus importants étaient sûrs que, pour l'heure, ils pouvaient vendre tout ce qu'ils pouvaient produire.

Alors que la crise des coûts précédents avait tendu davantage les relations entre le capital et la main-d'oeuvre, la crise de la matière première semblait favoriser une notion d'intérêt commun entre le patronat et la main-d'oeuvre dans la défense commune de l'industrie. Contrairement à ce qu'il en fut pour la crise des coûts, il était possible de s'entendre pour situer l'origine de la crise en dehors des relations capital-main-d'oeuvre elles-mêmes. Employeurs et travailleurs pouvaient s'unir autour de revendications communes qui étaient que le gouvernement, dans l'intérêt du développement industriel national, devait donner la priorité aux besoins de l'industrie dans l'allocation des devises étrangères rares.

Si la réduction des coûts en se débarrassant de la main-d'oeuvre "excédentaire" avait été la caractéristique principale de la phase précédente, on mettait maintenant l'accent sur l'augmentation de la productivité de la main-d'oeuvre retenue. Alors que cela revenait en partie au même (qu'une main-d'oeuvre inférieure accomplisse un travail qui auparavant exigeait plus de bras, sur le "sureffectif" comme l'appelait le syndicat), le changement impliquait également une tendance vers un contrôle plus étroit du patronat exploitant les possibilités offertes par l'Accord collectif pour discipliner la main-d'oeuvre. (Pour un compte-rendu de l'impact général de la crise sur les travailleurs en termes d'emploi, de revenu et de conditions de travail, ainsi que les réactions du syndicat voir Andrea and Beckman 1991. Pour une analyse de la portée et des limites de la négociation collective durant cette période voir Beckman 1992). Bien qu'il n'y eut pas d'autre baisse importante de l'emploi après 1983, la valeur des salaires s'éroda rapidement. En termes réels, le salaire minimum de 1981 avait déjà été réduit de moitié avant 1985. La politique d'austérité de 1982, ainsi que le blocage des salaires et les consignes du Comité sur le revenu, les prix et la productivité (Production, Prices and Income Board) qui s'ensuivirent entraînaient des restrictions sur les salaires et les allocations diverses.

RAJUSTEMENT ET REDRESSEMENT :

Le gouvernement militaire du Général Buhari (1983-1985) tenta sans succès d'échapper au déficit de la balance des paiements en devises en engageant des accords de troc pour l'importation. Ce qui compliqua davantage la gestion des besoins en produits étrangers de l'industrie manufacturière. Bien que nourris de protectionnisme et méfiants quant à la libéralisation, les industriels du textile réservèrent un bon accueil, du moins en principe, au programme de rajustement structurel "maison" (mais sponsorisé par la Banque mondiale) (Structural Adjustment Program, SAP) introduit en 1986 par le nouveau régime militaire du Général Babangida qui avait pris le pouvoir une année auparavant. Le commerce extérieur fut libéralisé et le change <sup>étranger</sup> effectué grâce à la vente aux enchères (Olukoski 1992), qui engendra une sérieuse dépréciation de la naira. Alors qu'elle avait pu se dévaluer progressivement pendant la première partie de la décennie, en passant de presque deux dollars US à moins d'un dollar ces enchères la firent dégringoler presque immédiatement à cinq nairas le dollar, se "stabilisant" (avec l'aide de la Central Bank); pour les dernières années, autour de sept nairas.

La libéralisation et la dévaluation transformèrent radicalement les conditions d'opération du secteur nigérian de l'industrie manufacturière protégé et dépendant des importations. La déflation de la naira, plutôt que les taxes, devint la source principale de protection. Les entreprises étaient "libres" d'importer toutes les matières qu'elles étaient en mesure de payer grâce aux devises étrangères achetées auprès des banquiers qui les représentaient aux enchères hebdomadaires. Les coûts des matières importées montèrent en flèche mais pas exactement au même taux que la dévaluation officielle. Les taux d'échange précédant la dévaluation ne révélaient pas les coûts réels aux importateurs en raison de "surtaxes" non officielles et de coûts occasionnés par le caractère aléatoire d'un système administratif d'allocations irrégulier et surchargé. Officiellement l'industrie se réjouissait de la libéralisation bien qu'on avait le sentiment généralement que le taux de dévaluation était excessif (interview de Eburajolo; MAN; Fadahunsi 1992). Encore une fois, les industries étaient positionnées différemment face au nouveau régime des changes, selon leur degré de dépendance vis-à-vis de l'importation, les types de produits, l'état de la machinerie etc...

Selon la ligne de produits, certaines entreprises étaient mieux placées que d'autres pour transmettre l'augmentation des coûts à leurs clients. Les marchés étaient contractés plus rapidement pour certains produits que pour d'autres sachant que les prix des textiles locaux se multipliaient. Comme la libéralisation faisait passer les revenus différentiels aux agriculteurs produisant pour l'exportation, elle n'ouvrit pas de nouveaux marchés locaux. Ce mouvement ne reflétait aucune augmentation des revenus réels des fermiers mais simplement que le revenu réel des salariés diminuait plus rapidement. Les dévaluations qui eurent lieu à partir de 1986 renforcèrent donc la forte tendance récessionniste de l'économie.

Les stocks invendus, s'entassaient encore une fois mais comme dans tout rajustement structurel classique les exportations vinrent à la rescousse bien que d'une façon pas très classique. Alors que les exportations officielles, principalement le grey baft vers les USA augmentai<sup>ent</sup> au point de devenir le numéro un des produits manufacturés nigériens à l'exportation, sa proportion n'atteignait pas les cinq pour cent de la production totale en 1990. L'augmentation la plus importante concernait plutôt les exportations non officielles vers l'Afrique de l'Ouest. Le franc CFA, monnaie de la zone franc Ouest africaine lié au franc français et par conséquent artificiellement soutenu. Comme la valeur de la naira nigérienne était radicalement réduite, le différentiel par rapport au franc CFA augmenta de façon spectaculaire, et en francs CFA, les textiles nigériens devinrent les moins chers de la région ce qui fit prospérer les exportations non officielles.

La fin des années 1980 connut donc ainsi une reprise de l'industrie textile, malgré la stagnation continue de la demande locale. A Kaduna en 1991, des sources locales soutenaient que jusqu'à 60 pour cent de la production locale étaient achetées en francs CFA (interview Auwalu 110 1991). Des sources officielles de l'industrie estimaient les exportations à 25 pour cent. On déclarait que la capacité de production était passée de moins 40 pour cent à son plus bas niveau à près de 60 pour cent selon l'association des fabricants du textile (interview de Victor Eburajolo 1991). Alors que l'emploi avait également grimpé peut-être jusqu'à 10 pour cent, il n'égalait pas l'augmentation de la production et ne fit pas non plus revenir les chiffres à leur top niveau d'avant 1980. La phase

première de la crise avait engendré des changements technologiques et structurels dans l'industrie qui réduisirent la dépendance vis à vis de la main d'oeuvre. En outre, alors que la crise s'aggravait, un affaiblissement de la force de revendication des travailleurs permit au patronat d'augmenter la charge de travail par travailleur et d'augmenter la productivité par le biais d'un contrôle plus sévère du procès de travail (Andrea and Beckman 1991).

Ce redressement était précaire tant il dépendait de la forte surévaluation du franc CFA. Si le FMI et la Banque mondiale parvenaient à leurs fins, le franc CFA retrouverait son "cours réel sur le marché" qui réduirait radicalement pour le Nigeria ses marchés en Afrique de l'Ouest. La réussite de l'exportation textile nigériane ne prouve pas la justesse du SAP en tant que tel. Il reste à voir si cette industrie est devenue réellement compétitive sur le marché mondial. Il se peut très bien que les exportations officielles, telles que celles du groupe UNTL dont il va être question plus bas, peuvent être expliquées en termes de transactions en deçà, <sup>du coût</sup> par exemple le dumping de stocks excédentaires ainsi que la formation de la structure interne des prix dans une transnationale. Il y a également le problème des pratiques restrictives réservées aux exportateurs vers les marchés industriels développés. On rapporte qu'en 1990 une délégation commerciale U.S. avait posé comme condition à un accès plus important du Nigeria au marché du textile U.S. l'ouverture de ses propres marchés au blé U.S. (subventionné).

Il serait donc prématuré de prétendre qu'un passage à l'exportation constitue une caractéristique durable de l'industrie textile nigériane. Il est plus le résultat d'une combinaison entre l'extrême recession vécue par les marchés nigériens et une distorsion exceptionnelle et probablement temporaire des rapports de change dans la région ouest africaine.

#### UNE REPRISE POUR LA MAIN-D'OEUVRE ?

La capacité de l'industrie à absorber davantage de main-d'oeuvre ne reflétait pas simplement l'essor des marchés ouest africains mais aussi la forte réduction du coût de la main-d'oeuvre dans le coût total de la production. La surévaluation de la naira au début de la décennie avait rendu les matières importées abordables et la main-d'oeuvre locale chère. Selon les industriels, particulièrement après les augmentations de salaire de 1980-81, les coûts de la main-d'oeuvre

constituaient jusqu'à la moitié des coûts de la production. Les enquêtes entreprises dans l'industrie par le bureau fédéral des statistiques (Fédéral Office of Statistics) penchent dans le même sens (FOS 1983, 1984). En 1991 le porte parole officiel de l'industrie textile laissait entendre qu'à la fin de la décennie les salaires avaient été réduits à quelque cinq à six pour cent seulement, bien que les textiles soient une industrie à forte concentration de main-d'oeuvre (interview de Eburajolo 1991). Cette forte baisse était le fruit d'une succession de crises et de politiques d'austérité et de rajustement qui avaient supprimé les salaires pendant toute la décennie tout en augmentant de façon spectaculaire les autres coûts, particulièrement ceux des matières importées mais aussi ceux des produits locaux y compris certains produits importants tels que l'électricité et les combustibles.

La "marginalisation" de la main-d'oeuvre dans la structure des coûts industriels avait été activement encouragée par les blocages et contrôles des salaires imposés par l'Etat. En termes réels, le salaire minimum de 1981 avait été réduit à un quart à la fin de la décennie. Le revenu net réel était un petit peu plus élevé ou que lessyndicats avaient partiellement réussi à améliorer les allocations diverses y compris les subventions pour les denrées alimentaires, les primes de logement et de transport, et autres primes compensatoires (Andrea and Beckman 1991). On avait recours aux primes de rendement" par exemple pour contourner les restrictions du gouvernement sur les primes. Avant la fin de la décennie, le salaire de base qui était le plus directement affecté par les restrictions salariales ne constituait plus qu'environ 60 pour cent du revenu net des travailleurs. Les classifications de travail, les nouvelles structures salariales et les augmentations catégorielles servaient également à compenser légèrement la baisse dans la valeur réelle du salaire. Malgré ces efforts, le pouvoir d'achat du salaire net combiné avait été réduit à moins d'un tiers des gains des travailleurs de 1981.

Le régime de travail était soumis à une pression croissante qui opposait sans cesse et sévèrement les travailleurs à l'Etat au niveau national (Beckman 1991). La révision du salaire minimum était au centre de cette opposition et le syndicat du textile enhardi par le redressement partiel de l'industrie se fit le fer de lance de la campagne. A contrecœur, le gouvernement nigérian concéda une augmentation de 100 pour cent sur le salaire minimum garanti par le Budget fédéral de

1991, après <sup>une</sup> longue lutte avec le NLC. Le syndicat du textile mena également des négociations concernant son application. Il adressa un ultimatum aux employeurs du textile et les obligea à signer un accord rapide qui étendait une grande partie de l'augmentation aux travailleurs au dessus du minimum.

On peut se souvenir à présent comment au début de la décennie l'extrême faiblesse de l'industrie textile avait amené le syndicat à s'opposer aux revendications du Congrès travailliste nigérian sur le salaire minimum, défendues essentiellement par les syndicats du secteur public. Une décennie de crises et de politiques de rajustement avait renversé la situation. Les syndicats du textile dominaient à présent alors que ceux du secteur public nageaient dans la confusion souffrant des contraintes sur la note salariale publique imposée par l'effondrement des prix du pétrole et le SAP. Contrairement à 1981, les employeurs du textile étaient certains qu'ils pourraient faire face à cette augmentation de 100 pour cent (interview de Durajolo 1991).

### III. EXEMPLE DE DEUX ENTREPRISES.

Les industries ont subi la crise différemment d'où leurs réactions différentes également. L'attitude des travailleurs diffère naturellement selon leur expérience sur le lieu de travail mais aussi selon d'autres facteurs liés à leur position par rapport au régime de travail local et national. nous avons choisi ici deux cas parmi d'autres plus nombreux traités dans l'analyse détaillée afin de fournir des illustrations contrastées qui serviront notre analyse de l'impact des relations capital main-d'oeuvre sur la restructuration en période de crise.

Nous nous basons sur des interviews de cadres de direction et du syndicat des entreprises en question, et des interviews de responsables syndicaux régionaux (Kano), de zone et centraux, faites en 1985, 1987 et 1990. Nous avons également eu accès à une correspondance entre les bureaux syndicaux régionaux et zones et des directions d'entreprises, ainsi qu'à des rapports envoyés des régions et des zones à des supérieurs hiérarchiques dans le syndicat. Dans le cas de l'UNTL, nous avons également les rapports annuels de 1975-1985. Les cas des travailleurs des deux usines faisant l'objet de cette analyse sont inclus dans une étude faite en 1987 et portant sur 500 travailleurs dans 10 usines de Kano et Kaduna et dont certaines parties particulièrement celles qui ont trait aux stratégies de reproduction de la main d'oeuvre, sont citées dans Andrea (1992) et reportées selon l'expérience personnelle. Les références bibliographiques seront livrées en détail dans la version revue de cet article.

TEXTILES UNIS DU NIGERIA LTD (UNITED NIGERIAN  
TEXTILES UNITED, UNTL ), KADUNA

L'UNTL est un complexe multinational chinois intégré pour la filature, le tissage et l'impression, établi à Kaduna en 1964. Il fait partie d'un groupe d'entreprises ayant des filiales dans d'autres parties de l'Afrique de l'Ouest également, ainsi qu'à Honk-Kong et "outre-mer. Elle est l'une des plus grandes usines textiles dans le pays, avec un taux d'emploi atteignant à son maximum les 8000 travailleurs en 1979.

## RAJUSTEMENTS AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE.

L'UNTS se caractérise par ses stratégies actives de rajustement et son succès face à la crise. Ainsi, les bénéfices ne cessèrent pas et pour remplacer le fil importé auparavant, l'UNTL, comme beaucoup d'autres entreprises opta pour une stratégie de recul dans l'intégration vers la filature. Elle investit dans des usines de filature mixtes par la création de nouveaux établissements ou l'extension. Le problème de la pénurie de coton brut fut activement traité par l'adhésion à l'Association des fabricants nigériens du textile, NTEA, d'où il était possible d'influencer les enchères pour l'achat des stocks disponibles à travers le Conseil de commercialisation du coton (Cotton Marketing Board), et diriger la mise en place d'une stratégie collective d'approvisionnement local à travers des cessions contractuelles de terres agricoles en 1985. Lorsque cette méthode échoua, le personnel resta proche de la direction de l'entreprise commerciale établie sous les auspices de l'industrie (voir encore Andrea and Beckman 1987). L'UNTL fut par conséquent moins gravement atteinte par les pénuries de matières premières que beaucoup d'autres entreprises.

Le problème de la récession du marché fut traité par le recours à une stratégie délibérée de réorientation de la production vers des produits de qualité supérieur. L'UNTL semble avoir trouvé une demande plus soutenue dans ce créneau, possiblement favorisée par la diminution de la contrebande qui abandonnait une partie de ce marché aux producteurs locaux. L'UNTL fait également partie de ces entreprises qui sont allées le plus loin dans la récente politique d'orientation vers l'exportation. En 1987 elle avait commencé à vendre quelques-uns de ses produits aux USA et dès 1990, elle exportait jusqu'à 25 pour cent de ses produits, d'après l'Association des employeurs de l'industrie (interview de Eburajolo 1991). En général l'augmentation des coûts et de la main-d'oeuvre étaient traités à coups de réductions de l'emploi qui eurent pour effet de réduire la force de travail de 800 travailleurs en 1979 à 4600 en 1987. Conformément à une politique déclarée de l'association des employeurs, l'UNTL eut recours à d'autres moyens que la compression du personnel pour réduire la force de travail. L'arrêt du recrutement pratiquement, ajouté à des pourcentages élevés de démissions, et aux renvois dus à un renforcement de la discipline furent considérés comme une source suffisante de "pertes naturelles". Voir le tableau suivant.

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Compressés	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renvoyés	163	189	226	205	318	267	139	58	15
Démissionnés	184	172	158	151	215	113	319	246	138
Licenciés*	21	18	29	42	56	91	106	84	63
Recrutés	336	209	144	91	49	27	18	13	9
Repris	37	13	8	13	6	2	0	1	3

\* avec des indemnités.

(Source : Bureau du personnel de l'UNTL, 1987).

L'introduction de primes dans l'accord collectif pour encourager les démissions ainsi que le renforcement de la discipline provoquant l'augmentation des renvois, favorisaient tout ce processus. En fait, une prime d'ancienneté qui faisait bénéficier l'employé d'une partie des bénéfices accumulés fut instituée pour contrer la fuite des travailleurs les plus expérimentés. Ces réductions de l'emploi eurent lieu sans réduction fondamentale de la machinerie ni de la production (selon des responsables syndicaux de branche). On assistait plutôt à une importante concentration de la force de travail par rapport à la machinerie.

Ces mesures de rajustement furent une réussite pour l'industrie et les rapports annuels font état de profits continus pour l'UNTL. Alors que le reste de l'industrie vivait dans un climat de clôtures et de réductions, l'UNTL se développait grâce à de nouveaux investissements. Trois nouvelles filiales associées (Unitex LTD, Supertex LTD et Funtua Textiles LTD) entamèrent la production au début des années 1980.

#### ADAPTATION DE LA MAIN D'OEUVRE ET DU SYNDICAT.

Comment les travailleurs furent-ils affectés par cette évolution ? Comment réagirent-ils, et quelles furent leurs stratégies en ces temps hostiles ? Le syndicat ne pouvait grand chose vu que le nombre de travailleurs par rapport aux machines avait été progressivement réduit dans les différents services. Ils pouvaient soutenir que les taux élevés de démission en 1983 et 1984 étaient en partie dûs à l'écrasante "sureffectif". Cependant, une réduction simultanée dans tous les services de filature, bobinage et tissage en 1986 provoqua des protestations auxquelles la direction répondit finalement par de nouveaux recrutements

après plusieurs années où les travailleurs partis n'étaient pas remplacés. Ceci coïncide avec le retournement de l'emploi dans l'industrie après 1988. Le syndicat tentait de limiter le recours facile aux renvois et licenciements réduction de la force de travail. Ainsi qu'il peut être constaté dans le tableau précédent, mille travailleurs presque furent renvoyés ou licenciés avec des indemnités de 1981 à 1983. Les chiffres suivants couvrant deux mois en 1984 témoignent d'une médiation syndicale dans les cas en question.

Licenciements - .....	35 annulés
Renvois - .....	25 convertis en licenciements
Suspensions - .....	50 annulés
Avertissements- .....	40 convertis en verbaux.

Lorsque des fermetures temporaires dues au manque de matériel eurent lieu pendant 30 jours chaque fois en 1983 et 1984, les travailleurs furent indemnisés conformément aux accords collectifs. Ce n'est qu'à quelques rares occasions (à Noël lorsque des travailleurs du sud veulent à tout prix se rendre dans leurs villes d'origine) qu'il y a eu des cas de congé obligatoire avec une compensation de 75 pour cent seulement.

Concernant salaires et rémunérations, cette entreprise illustre bien les moyens sans cesse déployés par les syndicats pour contourner les restrictions imposées par le gouvernement et l'industrie (cf Andrea and Beckman 1991). La révision des structures salariales était à l'ordre du jour pour les concessions locales aux travailleurs durant la période 1980-82, et encore en 1987 avant d'être incluse dans des accords collectifs en 1988. Ceci ne se fit pas automatiquement mais grâce aux efforts du syndicat et par exemple en 1987, suite à la hausse quadruple des prix du tissu.

Les primes de fin d'année furent augmentées de l'équivalent de deux mois de salaire à trois mois de salaire en 1982 pour rester à ce niveau en 1983. Lorsqu'elles furent réduites à l'équivalent d'un mois de salaire par décret gouvernemental, l'équilibre fut rétabli par des concessions de tissu lors des congés et des vacances qui furent par la suite progressivement augmentées et améliorées. Pour arriver à cette fin, les pressions syndicales revêtaient habituellement la forme de négociations prolongées, mais pouvaient à l'occasion compter quelques jours de travail ralenti comme ce fut le cas en 1982.

Les accords collectifs étaient régulièrement appliqués par l'entreprise avec des allocations, par exemple, pour le logement, le transport, le travail de nuit et les heures supplémentaires. Au niveau de la branche, les négociations se faisaient intenses pour renforcer ces acquis par d'autres allocations ou "primes" négociées localement. Dès 1986-1987 on avait obtenu par exemple des allocations pour le pain du snack, et le savon, ainsi que différents prêts pour les congés et l'ameublement par exemple. En 1987 déjà, on y bénéficiait d'une subvention pour les denrées alimentaires alors qu'elle ne fut introduite dans l'accord collectif qu'en 1988.

#### LES RELATIONS CAPITAL MAIN-D'OEUVRE.

Alors qu'il n'y avait aucune menace de compression du personnel pour ceux qui étaient déjà employés, et que les conditions de travail s'étaient quelque peu améliorées, l'augmentation de la charge de travail avait été assez importante pour provoquer un nombre considérable de démissions et approfondir les contradictions. La stabilité accrue de l'emploi pendant la crise aura amélioré le niveau général de la compétence et de l'expérience, et consolidé davantage l'identité de la classe ouvrière. D'autre part, la relative sécurité de l'emploi aura consolidé davantage le pouvoir de revendication.

Les rémunérations calculées conformément aux dispositions de l'accord collectif, comptent quelques uns des meilleurs avantages concédés localement dans l'industrie. Cependant, elles ne compensent en aucune façon l'érosion des salaires réels comme nous le montrons dans un autre compte rendu de cette étude (Andrea 1992), et le revenu salarial devait être complété par d'autres sources.

En termes de potentiel pour l'action syndiquée, la branche syndicale locale de l'UNTEL est bien établie depuis les années 1960. Dès l'apparition du nouveau syndicat national en 1978, les droits à la syndicalisation ont été admis et respectés par l'industrie. L'envergure de l'usine détermine la disponibilité de postes pour des cadres à plein temps au sein du comité directeur. Encore une fois, la stabilité de l'emploi était garantie par une expérience accumulée dans l'organisation des travailleurs et la défense de leurs intérêts ainsi qu'une "mémoire d'organisation". De plus, la proximité des quartiers généraux du syndicat national, rendait plus conscient des intérêts des travailleurs et des problèmes syndicaux

courants et assurait un bon soutien de la centrale en cas de différend avec la direction.

La direction de l'UNTL a fourni des efforts conscients et explicites pour maintenir de bonnes relations avec les syndicats. Il fut fait de même au niveau local et zonal des syndicats dans le respect des lois, encouragés dans ce sens par le centre national qui leur avait également prêté main forte. Les références à "l'harmonie" et à la "compréhension" sont courantes dans les rapports syndicaux et on dénombre peu de cas de conflits déclarés dans les années 1980. Ceci permet donc de parler d'une relation de conciliation maintenue tout le long des années 1980, malgré les fortes réductions de l'emploi et les conditions des travailleurs qui se détérioraient de plus en plus.

Fabricants textiles du nord Ltd (Northern textile Manufacturers limited, NTM) Kano.

La NTM fut lancée en 1962 avec un capital libanais majoritaire qui avait le contrôle de la direction. Dès 1976 ils furent repris au propriétaire libanais par un conglomérat français avec un passé dans le commerce colonial, canaux CFA, les procédés principaux sont le tissage et par intermittence la filature également, et le produit principal les couvertures. Le plein emploi était de 2500 personnes en 1975.

#### RAJUSTEMENT AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE.

L'entreprise a connu des bénéfices intéressants la plupart du temps jusqu'en 1979. Un signe précurseur des problèmes fut cependant une réduction du nombre d'employés à 1700 personnes. En 1980 la NTM commença à accuser des pertes, et ce pour trois années consécutives, en raison surtout d'une baisse des ventes qui empruntaient pour la plupart les canaux de la zone du franc CFA. Le patronat lui aussi exhorta le gouvernement à intensifier ses efforts pour maîtriser la contrebande. D'autre part, la concurrence de deux autres usines de couvertures qui avaient ouvert leurs portes au début des années 1980 à Kaduna aggrava sans aucun doute la situation pour un producteur qui dans le passé détenait le monopole de la production dans le nord. Dans ce marasme, les coûts ajoutés par l'augmentation

du salaire minimum en 1980 et 1981 engendrèrent une crise profonde qui fit de l'emploi une cible indiquée dans la stratégie de rajustement de la compagnie, d'où une réduction supplémentaire et radicale à moins de la moitié des effectifs en 1981, où il se maintient à 700 personnes.

Ainsi, lorsque la crise de la matière première frappa toute les industries dépendant de l'importation en 1982/83 cette usine était déjà en crise. La NTM dépendait des importations pour environ 30 pour cent de sa matière première en valeur. L'élément synthétique de la trame pour les couvertures surtout n'était pas disponible dans le pays à l'époque excepté certains produits chimiques et teintures mélangés à des déchets de coton provenant de l'industrie nationale en essor. Le fil pour la chaîne était également disponible localement bien qu'à un prix considérablement plus élevé que le fil importé.

Dans le mouvement général de recul dans l'intégration sa propre usine de filature qui avait été au repos depuis la fin des années 1970, ressuscita pour quelques années. Le coût du fil qu'elle produisait était de 35 pour cent supérieur à ce lui qui était importé du Japon auparavant. Aucune licence d'importation ne fut attribuée à la NTM en 1983 et la situation empira jusqu'en 1985. Et lorsque le marché des devises étrangères fut opérationnel, les produits d'importation furent à nouveau disponibles mais à des prix cinq fois supérieurs à ce qu'ils étaient selon une enquête de l'Association des fabricants du Nigéria à Kano en 1987. Les espoirs furent fondés sur l'ouverture d'une usine du produit synthétique polyfibre à Kaduna à cette époque-là.

La direction de la NTM opta encore pour une stratégie défensive. La production fut radicalement réduite. La capacité de production oscillait entre 15 et 20 pour cent seulement de son niveau au milieu des années 1970. Avec le SAP elle fut relevée à 20 et 30 pour cent ce qui engendra une réduction de l'emploi bien que dans des proportions moins importantes. Pendant les années les plus difficiles en 1983-85, les effectifs furent encore réduits de moitié par rapport à 1981 et restèrent aux alentours de 350. A la fin des années 1980 le chiffre regagna à 500.

La réduction de la force de travail se fit par une série de compressions du personnel.

La direction avance les chiffres suivants concernant les travailleurs touchés par cette opération.

Sept.	1980	450
Fev.	1981	230
Oct.	1981	300
Mars	1982	200
Mars	1983	100

Il y eut en outre un nombre considérable de licenciements disciplinaires, et pendant les périodes de pénuries de matières premières il y eut recours à des fermetures temporaires, section après section, qui mettaient les travailleurs à la retraite d'office. Pour résumer, le rajustement industriel de la NTM peut être considéré comme largement défensif. La stratégie principale consistait à réduire la production et l'emploi, et il n'y a aucun signe de l'exercice de concentration avec augmentation de la productivité par travailleur remarqué à l'UNTEL (bien que de nouvelles machines furent installées en 1982).

#### ADAPTATION DE LA MAIN D'OEUVRE ET DU SYNDICAT.

Les travailleurs ne pouvaient grand chose contre les compressions de personnel. Toutefois, le droit élémentaire à la prime de licenciement était respecté par le patronat, et les congés obligatoires étaient également complètement indemnisés, deux conditions couvertes par l'accord collectif depuis 1979.

L'intérêt des syndicats au début des années 1980 semble avoir été largement concentré sur la conversion des travailleurs journaliers en mensuels, vraisemblablement afin d'étendre les règles de l'accord collectif, y compris les termes du licenciement, au plus grand nombre possible de travailleurs. Cent quarante de leurs travailleurs furent ainsi convertis en 1982 et 1983, mais cet exercice fut sensiblement réduit après cela lorsque "les gains espérés en matière de productivité ne furent pas réalisés". Plus tard dans la décennie cependant, les syndicats réussirent également à influencer sur les termes du licenciement, par exemple pour réduire les renvois comme le montrent les rapports à partir de 1987.

La direction et le syndicat ont réussi au moins à maintenir un dialogue continu sur l'exécution des accords collectifs malgré les conflits. En 1983 et 1984, la direction freina beaucoup cette exécution. Elle citait son propre manque de licences d'importation pour les matières premières, et le fait qu'elle n'était pas membre de l'Association des employeurs. Elle rappelait les fermetures d'usines et les mises en chômage tout autour, mise en garde dont le but était de rendre les travailleurs plus patients. Le syndicat devait insister très fort. En 1983 on déboucha sur un conflit social et le NLC a dû être appelé à la rescousse. A partir de 1985, cependant, (lorsque les bénéficiaires reprirent) la direction semble avoir accepté l'idée de la nécessité de se conformer aux règles des accords.

La limite fut cependant atteinte en 1988 lorsqu'une allocation pour les denrées alimentaires fut ajoutée à l'accord collectif. La direction annonça qu'elle refusait de prendre en charge la subsistance des travailleurs. Le syndicat porta l'affaire devant le Jury d'arbitrage industriel (Industrial Arbitration Panel, IAP) et obtint gain de cause. Lorsque les employeurs furent prêts à verser les prestations, les travailleurs à leur tour refusèrent de les percevoir si elle ne comprenait pas également l'arriéré à compter de la date de l'accord. L'affaire fut portée devant la Chambre Sociale (National Industrial court) en 1990. Le syndicat au niveau central et de la zone était très décidé à établir un précédent à l'effet des autres entreprises.

Si l'attitude de la NIM vis à vis du syndicat concernant l'accord collectif fut plutôt conciliante, pour la prime de fin d'année, ce fut l'opposé. En effet, bien que cette concession ait été admise par les employeurs du textile, la direction de la NIM était bien déterminée à ne pas négocier sur ce point. Chaque année on y refusait de rencontrer le syndicat pour débattre du problème ce qui provoqua une grève spectaculaire en 1983, avec intervention de la police, arrestation du responsable syndical régional et renvoi des cadres locaux. En 1986, il y eut encore menace de ralentissement qui ne pouvait être attribuée à la non-allocation de la prime. De l'équivalent de deux à trois semaines de salaire pendant les années les plus critiques, cette dernière était passée à l'équivalent d'un mois de salaire en 1987, et s'y stabilisa pendant les années suivantes. Ce niveau constitue la moyenne pour les plus petites industries de Kano, bien que toujours annoncée unilatéralement par le patronat. Mais pour le syndicat ce n'était là qu'une tactique délibérée visant à limiter l'influence du syndicat et lui ôter tout le mérite des concessions accordées aux travailleurs.

La direction à la même attitude concernant les primes locales qui sont un élément si important à l'UNTEL par exemple. Elle refuse même de débattre d'une telle question et aucune prime supplémentaire n'est accordée. D'autre part, à part la prime et les allocations élémentaires telles que les primes de logement et de transport, légèrement augmentées grâce à des négociations collectives, aucune compensation n'a été versée pour l'érosion du salaire réel.

#### LES RELATIONS CAPITAL - MAIN-D'OEUVRE.

Les travailleurs de l'al NTN ont un passé chargé de conflits longs, violents et ratés dans les années 1960 et 1970 (Lubeck 1986) et la force ouvrière compte une part relativement importante d'anciens employés qui s'en souviennent encore (Andrea 1992) Un syndicat régulier ne fut créé qu'à la fin des années 1970. En outre, le nombre réduit des travailleurs de l'usine ne légitime pas la présence de cadres à plein temps au bureau syndical local, et les négociations importantes sont menées par les responsables régionaux et <sup>zonaux</sup> du syndicat.

La réduction de l'emploi à un cinquième de ce qu'il était au milieux années 1970 a naturellement affaibli la base pour l'organisation et l'action, et a réussi à avoir un effet considérable d'intimidation sur les travailleurs qui trop faibles dès le départ pour résister aux compressions massives de personnel étaient devenus davantage soumis.

Ils devaient traiter avec un capital commercial colonial sur la défensive vis-à-vis du rajustement, et trop petit pour avoir une quelconque influence réelle sur la politique industrielle nationale. L'entreprise n'est pas membre de l'Association des employeurs, et elle est connue pour son attitude traditionnellement anti-syndicale, comme la plupart des industries à Kano. La direction n'a reconnu les droits syndicaux que partiellement et à contre coeur, et elle ne consacre à leurs intérêts qu'un minimum de considération.

Les tensions persistant concernant la déduction des frais syndicaux ( et leur augmentation) et des impôts, comme celui consacré à la construction du nouveau bureau à Lagos au milieu des années 1980. Le syndicat accuse la direction d'acheter le soutien des travailleurs et de vouloir diviser pour régner, ce qu'elle réussit apparemment dans la mesure où, dans beaucoup de cas, les travailleurs semblaient clairement intimidés. Lors du ralentissement pour la prime en 1986, les travailleurs hésitèrent à soutenir les responsables régionaux et zonaux.

Une fois de plus, la branche syndicale était divisée sur la question des arriérés de l'allocation pour les denrées alimentaires et il fut difficile de mobiliser pour une action revendicative, le soutien de travailleurs qui craignaient des représailles.

Cette tactique anti-syndicale peut être confirmée davantage par les cas de représailles contre des travailleurs actifs au sein du syndicat. En 1987, par exemple les augmentations salariales annuelles ne s'appliquaient pas aux responsables syndicaux. Un ancien leader syndical interviewé par nos soins recevait toujours le même salaire depuis dix ans et gagnait moins que de nouvelles jeunes recrues. Les droits syndicaux et l'autonomie deviennent eux-mêmes des défis dans une telle situation. Cette crise appelait une mobilisation du syndicat pour répondre à ces contradictions croissantes. Pour résumer, nous pouvons donc dire concernant l'évolution de la relation capital - main-d'oeuvre à la NTM, que les travailleurs intimidés par les compressions de personnel et réduits à un cinquième de leur nombre du milieu des années 1970, ont perdu davantage de leur force de revendication dans les années 1980. C'est uniquement grâce à un soutien syndical en haut lieu et avec la légitimité des accords collectifs que des terrains d'entente purent être trouvés. Les travailleurs à l'usine tendaient de freiner l'action la plus agressive, de crainte de perdre leur emploi.

#### IV. LES REGIMES DE TRAVAIL ET LA RESTRUCTURATION DES RELATIONS CAPITAL - MAIN-D'OEUVRE.

Le régime de travail en tant que cadre théorique.

Comment peut-on évaluer l'évolution telle qu'illustrée par l'expérience des deux entreprises étudiées, en termes de structures sous-jacentes mais aussi en termes d'impact de la crise et du rajustement ? Pour conclure cet article, nous désirons utiliser le concept de régime de travail comme cadre pour identifier et expliquer la nature des relations capital - main-d'oeuvre dans l'industrie textile nigériane pendant les années 1980 . Nous utilisons ce concept dans le but d'engager un débat plus approfondi sur l'évolution des procès de travail, systèmes de régulation, pratiques et stratégies ouvrières dans l'industrialisation du tiers-monde (Brandell 1991; Southall 1988 b) . Nous nous sommes particulièrement inspirés de l'oeuvre de Michael Burawoy sur la politique de production (Politics of Production) 1985 , sa notion de "régime d'usine " etc. (cf Warde 1988). Nous nous sommes également inspirés de l'analyse du corporatisme et de son application dans le tiers-monde (Couson 1986; Shmitter 1979; Malloy 1977).

L'un des points de départ est la critique économique politique des études classiques sur les relations industrielles . Hyman par exemple , suggère que même si l'élément central est la négociation collective à l'ordre du jour, il est nécessaire d'ajouter les "structures plus larges du pouvoir" qui limitent cet ordre de jour (Hyman 1989-15). Nous nous inspirons également pour le cadre de notre analyse, de certains débats sur l'importance de l'emplacement et de la localité (Griffiths and Johnston 1991), et sur la reproduction de la force de travail en dehors de l'usine et pour elle (Warde 1988.) Ces derniers points, non inclus dans la présente étude, seront traités dans la comparaison des régimes de travail à Kano, Kaduna et Lagos (cf. Anderson and Beckman 1991) et dans l'analyse des stratégies de survie des travailleurs (cf. Androe 1992).

Les termes "régime de travail" désignent un ensemble d'institutions, règles et pratiques qui régulent les relations entre la main-d'oeuvre et le capital sur le lieu de travail mais aussi dans la société dans son ensemble , y compris la façon dont l'Etat et les autres intérêts interviennent et s'entretiennent dans ces relations. Le régime de travail concerne également le processus de reproduction de la main-d'oeuvre , y compris la formation de la main-d'oeuvre, et son soutien par la famille, la communauté et l'Etat en dehors du lieu de travail. Les régimes de travail peuvent plus spécifiquement désigner différents domaines inter-reliés

tels que le lieu de travail particulier, l'industrie où le secteur, la localité, la région ou l'économie nationale.

Il est essentiel pour les régimes de travail que la performance de la main-d'oeuvre soit conforme aux besoins de la production, et ils constituent pour cette raison des rapports de domination mais aussi de contestation et de résistance. Les régimes de travail se caractérisent de la façon dont ils garantissent le respect des instructions du patronat. Ils sont basés plus ou moins sur la répression, plus ou moins sur le consensus. La domination peut s'exercer, pour citer Burawoy, à travers le despotisme ou à travers l'hégémonie, c'est à dire l'acceptation de la subordination par les subordonnés. Les mécanismes mis en oeuvre pour acquérir l'obéissance de la main-d'oeuvre peuvent se situer au niveau technique (ex. le tapis roulant) ou en niveau des modes de supervision et de réglementation sur le lieu de travail. La "division du travail" par le biais de la segmentation de la force de travail peut constituer un élément important pour le contrôle de la main-d'oeuvre avec l'appui d'idéologies basées sur le sexe et l'ethnie. Les régimes de travail peuvent être approuvés ou contestés aux niveaux concernés par la médiation (syndicats, négociation collective) et réglementées par l'Etat par le biais de conventions pour les travailleurs de l'industrie, lois du travail et autres interventions ad hoc. Le rôle des régimes de travail consiste également à procurer la main-d'oeuvre indispensable selon la quantité et la qualité requise par les besoins de la production, et le processus qui détermine son prix constitue un point spécial du règlement.

Les conditions dans lesquelles la main-d'oeuvre est disposée à se rendre disponible et à se soumettre sont déterminées par son pouvoir de revendication sur le lieu de travail et sur le marché du travail. Ceux-ci reflètent la compétence, la disponibilité, les choix, et la capacité d'infliger des coûts au capital et à la direction par le biais de la non-coopération ou de la perturbation de la production ("action revendicative"). Ils reflètent également des différences dans les aspirations et l'idéologie liées à la segmentation du marché. L'organisation est essentielle au renforcement du pouvoir de revendication potentiel de la main-d'oeuvre, et fait de la réglementation et du contrôle des syndicats l'élément principal de n'importe quel régime de travail. Le fait que l'Etat et le patronat acceptent ou refusent de reconnaître les syndicats légalement ou dans la pratique, constituent une source de pouvoir pour le syndicat indépendamment

du soutien de ses adhérents. Nous évoquons le processus "d'incorporation" dans le sens de subordination des syndicats qui réduit leur autonomie vis à vis de l'Etat et du patronat. Cependant, le fait que les syndicats jouissent d'une grande autonomie ne signifie pas en lui-même qu'ils expriment les intérêts de leurs membres, car cette dernière peut exister par rapport aux pressions de la base, dans un souci de perpétuer leur rôle d'intermédiaire dans la relation capital main-d'oeuvre.

La dualité des syndicats organismes plus ou moins représentatifs des travailleurs et intermédiaires ou "managers" des relations capital - main-d'oeuvre se reflète aussi dans les relations Etat-syndicat. Dans les régimes "corporatistes", l'Etat octroie aux syndicats des droits plus ou moins monopolistes de représentation des travailleurs en l'échange de leur acceptation de certaines contraintes sur l'action revendicative. Schmitter (1979) distingue entre des formes de corporatisme plus proches de l'Etat et des formes plus "sociétales", selon que le syndicat entame des négociations avec l'Etat grâce à la force de sa propre base "sociétale" ou si l'arrangement est imposé par le haut. Le premier cas est illustré par les pactes travaillistes "social-démocrates" du capitalisme providence, le second par les régimes travaillistes autoritaristes sous le fascisme et dans le tiers-monde. La cooptation des leaders syndicaux par l'Etat permet des formes intermédiaires.

#### LES TRAITS CORPORATISTES DU REGIME DE TRAVAIL NIGERIAN.

Nous avons suggéré au début de cet article que la crise et le rajustement pouvaient entraîner un glissement dans l'équilibre des forces au détriment de la main-d'oeuvre, et qui permette une révision des régimes de travail, renforçant les traits répressifs et freinant le développement d'une organisation de travailleurs autonomes. Etait-ce le cas pour l'industrie textile nigériane ? Comment son régime de travail peut-il être défini, et qu'en advint-il dans le contexte de la crise et du rajustement ? Pour conclure nous livrons une ébauche de quelques résultats provisoires de l'autre étude, illustrés avec des commentaires sur l'expérience des deux entreprises étudiées plus haut. Nous commençons par les traits corporatistes du régime de travail et de leurs implications pour l'industrie et l'entreprise.

Le corporatisme est un legs de la phase de développement économique favorisée par le boom pétrolier dans les années 1970. Le "pacte travailliste" de 1978 espérait l'adhésion des travailleurs au programme de développement ambitieux de l'Etat que lui promettait au lieu de contraintes salariales et relations de travail disciplinées, la perspective d'une unité ouvrière soutenue par l'Etat et un financement syndicat garanti grâce à des déductions des cotisations syndicales soutenues par l'Etat. Du point de vue de l'Etat, un pacte travailliste était particulièrement souhaité ou la nécessité de contrôler les fortes pressions inflationnistes engendrées par l'augmentation du revenu pétrolier. L'absence de contraintes du marché dans le secteur des salaires publics dominant, rendait l'intervention de l'Etat encore plus nécessaire. Des périodes de blocage des salaires avaient alterné avec des hausses de salaires occasionnelles suivant une ligne discontinue et perturbatrice. La concentration du régime de travail national sur le secteur public était mise en relief par la prédominance des syndicats, du secteur public au sein de la nouvelle direction du NLC.

Le corporatisme nigérian répond à la description du type autoritariste de développement commun dans le tiers-monde et analysé par Malloy (1977). Dans la forme. Cependant, il était plutôt paternaliste qu'ouvertement répressif, et son but était de réglementer, rationaliser et institutionnaliser les relations de travail avec l'orientation de l'Etat et sous sa surveillance. Les syndicats étaient soumis à la reconnaissance de l'Etat plutôt qu'à la repression. Mais si cela accroissait la probabilité d'une intervention de l'Etat pour une éventuelle mise au pas", les travailleurs syndiqués étaient par là même dotés de nouvelles ressources. Le système bénéficiait de la plupart des cadres actifs et de l'expérience syndicale des anciens syndicats, et il en fut ainsi pour le nouveau syndicat national du textile. Les tendances, paternalistes et potentiellement répressives du nouveau régime étaient contenues par la base autonome du syndicalisme sur laquelle ils se greffaient. Il est pour cette raison permis de parler de "pacte" corporatiste indiquant sa base "sociétale".

Le second boom pétrolier de 1979 - 80 mis immédiatement le pacte travailliste corporatiste sous pression et il faillit à son rôle d'amortisseur, obligeant l'Etat à faire d'importantes concessions salariales devant la menace de troubles sociaux généralisés. La nature unique du régime permit d'étendre le

nouveau salaire minimum au secteur privé sans tenir compte de la capacité de résistance de chaque industrie, déterminée par le marché. Dans le cas de l'industrie textile, cette erreur de calcul d'un régime de travail imposé par l'Etat et axé sur le secteur public, accéléra la crise, la régression, et la restructuration inhérentes à la forme d'accumulation versatile favorisée par le pétrole. Il annonçait la crise suivante avec la chute du modèle en question au début des années 1980.

En renforçant la négociation collective dans toute l'industrie, le corporatisme fit bénéficier tout le secteur des retombées des luttes salariales nationales quelle que soit l'envergure des entreprises particulières. Il accéléra le transfert de certains acquis des entreprises aux conditions de travail plus évoluées et aux régimes de travail plus progressistes (bien disposées vis-à-vis des syndicats) qui comme l'UNTL, avaient tendance à dominer l'Association des employeurs du textile. En luttant pour faire appliquer les accords collectifs dans les entreprises plus petites et plus faibles, le syndicat renforça la restructuration dans l'industrie obligeant les entreprises à ne pas dépasser le cadre des accords collectifs qu'elles pouvaient ne même pas avoir signés. Le monopole syndical soutenu par l'Etat pouvait être mis à profit pour étendre la présence syndicale et codifier les relations de travail, pénétrant des entreprises (telles que la NTM) et des localités (telles que Kano) connaissant des régimes de travail plus patriarcaux et plus despotiques. Cette transformation des régimes de travail locaux et des entreprises continua durant toutes les années 1980 malgré l'aggravation de la crise et malgré le rajustement.

Le caractère homogénéisant du corporatisme, que cela soit au niveau national en général (secteur public contre privé), ou au sein d'un même secteur (entreprises fortes contre faibles) peut bien avoir contribué à la réduction accélérée de l'emploi au début des années 1980 en faisant grimper les coûts de la main-d'oeuvre, comme il peut avoir contribué à développer une structure industrielle plus viable. Viabilité fondée sur une restructuration des procès de production, sur l'augmentation de la productivité ouvrière et l'amélioration des compétences. Et bien qu'ayant augmenté les charges de la main-d'oeuvre, en termes de renforcement du contrôle de la main-d'oeuvre, de la discipline et du "sureffectif", ce processus a permis, d'améliorer la prévision et la sécurité de l'emploi bien qu'à un niveau restreint de l'emploi en général. La fuite de la main-d'oeuvre qui caractérisa le début des années 1980 cessa et une base plus solide créée pour le redressement à

venir durant les dernières années de la décennie . Le corporatisme contribua également à l'établissement d'une structure industrielle plus viable dans la mesure où il obligea les entreprises à réformer de façon à pouvoir honorer leurs obligations selon les accords collectifs et à respecter les lois du travail.

#### CORPORATISME ET RAJUSTEMENT

Avec l'aggravation de la crise économique nationale, les données politiques du pacte corporatiste changent radicalement. Il avait été conçu comme un échange entre l'Etat et la main-d'oeuvre dans une conjoncture d'essor prometteuse pour les uns et les autres. Le nouveau contexte de recession croissante et de politiques de rajustement réduisait les intérêts communs et exacerbait les éléments conflictuels du régime de travail, sachant particulièrement que les politiques de rajustement de l'Etat avaient un fort parti pris contre la main d'oeuvre salariée vu la contraction systématique du pouvoir d'achat et de l'emploi. Le régime de travail conçu pour faciliter l'adaptation dans une phase période d'essor, contribua à généraliser la résistance ouvrière et à lui fournir un appui institutionnel dans un contexte récessionniste. Les blocages des salaires et politiques de rajustement imposées par l'Etat devinrent la cible principal des luttes ouvrières au niveau national, renforçant le régime national de travail dans un rôle d'arène de lutte politique.

Ce violent antagonisme aux plans national et politique contrastait avec le fort consensus inhérent au régime de travail au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise dans l'industrie textile . Nous expliquons cette différence de la façon suivante : premièrement, une grande partie de la restructuration au niveau du procès de travail, y compris les compressions de personnel, avaient eu lieu avant que les stratégies nationales de rajustement ne soient imposées. L'industrie dans son ensemble était donc en meilleure posture pour faire face à la nouvelle situation. Deuxièmement, comme la crise avait pris la forme d'une pénurie de matières premières , problème étranger à la relation capital - main-d'oeuvre, les syndicats et le patronat avaient tendance à s'unir dans la défense de leur industrie, exigeant de l'Etat des devises étrangères ainsi que des réformes politiques sur la production et la commercialisation du coton. Troisièmement, comme la déflation des marchés nationaux menaçait l'industrie textile , la stratégie

nationale de rajustement "réussit" ce sens qu'elle facilita les exportations particulièrement vers les marchés de la zone CFA de l'Afrique de l'Ouest voisine.

Malgré la baisse drastique du salaire réel, engendrée par la crise et le rajustement, l'industrie textile était encore en mesure d'assurer à ses travailleurs quelques compensations au niveau de l'entreprise qui amortissent partiellement la rigueur du blocage des salaires et autres taxes imposées par l'Etat. La comparaison UNTL-NTM fait ressortir que les entreprises n'étaient pas dans des conditions égales et qu'elles optèrent pour des stratégies différentes. L'UNTL incarne la stratégie "consensuelle" consistant à satisfaire les revendications des travailleurs et du syndicat, quitte à ignorer les restrictions salariales imposées par l'Etat en offrant les primes compensatoires. La NTM pour sa part, tout en se sentant finalement obligée d'accepter la plupart des clauses des accords collectifs, était prisonnière d'un combat d'arrière garde avec le syndicat et tentait de le tenir à une distance respectueuse en faisant valoir ses prérogatives de direction pour finalement essuyer un cuisant échec de la part du syndicat. Le cas de la NTM illustre un cas de réussite du syndicat qui a pu élargir les limites d'un régime de travail centré sur le syndicat, dans un environnement patriarcal et anti-syndical. Les organes locaux de l'Etat à Kano, cadres du Ministère du Travail, tribunaux et police avaient longtemps toléré les tactiques anti-syndicales d'une direction autocratique qui intimidait les travailleurs et harcelait les responsables syndicaux.

#### LOGIQUE DE LA FORMATION DU REGIME DE TRAVAIL.

Les régimes de travail résultent de l'interaction de processus discrets mais mutuellement déterminants par le biais desquels, le capital, le travail salarié mais aussi l'Etat lui-même se forment l'existence du capital en tant que tel est conditionnée par son pouvoir/constant de se soumettre la main-d'oeuvre. La formation du capital dans ce sens se développe dialectiquement avec la formation du travail salarié y compris les processus sociaux plus étendus qui font que la main-d'oeuvre soit là pour se soumettre et influent sur sa compétence et sa reproduction en tant que main-d'oeuvre salariée. L'Etat, dans son rôle de régulateur de la relation capital main-d'oeuvre et de sa reproduction, se développe dans la logique de cette

de cette dialectique , et la formation de l'Etat capitaliste mais aussi celle du capital et du travail salarié dépendent de la capacité de l'Etat à développer ce pouvoir. L'Etat assiste le capital à devenir le capital en l'aidant à soumettre la main-d'oeuvre, et il permet à la main-d'oeuvre à devenir une main-d'oeuvre salariée en participant aux processus qui la rendent disponible et qualifiée.

Les syndicats font partie du processus de formation de la main-d'oeuvre salariée déterminant les conditions de la disponibilité de la main-d'oeuvre. En tant que tels ils peuvent faire partie de l'auto-organisation de la main-d'oeuvre salariée, protégeant ses intérêts vis-à-vis du capital et de l'Etat, mais ils font également partie de ce que Burawoy nomme les "appareils politiques de production" qui tentent d'aiguiller ces processus d'auto-organisation vers l'accumulation du capital et de contribuer à la discipline et à la qualification de la main-d'oeuvre.

La période de crise et de rajustement que connut l'industrie textile nigériane dans les années 1980 suggère la consolidation d'un régime de travail centré sur le syndicat, où ce dernier joua un rôle déterminant en servant d'intermédiaire et en faisant avancer le processus de formation du capital, de la main-d'oeuvre et de l'Etat. La généralisation de la négociation collective au niveau national et au niveau de l'entreprise accéléra la modernisation du capital industriel. Le despotisme et l'anarchie sur le lieu de travail furent affaiblis et les limites de la légalité constitutionnelle élargies, processus qui alla de pair avec la valorisation de la compétence de la force de travail, et permit également d'améliorer les compétences et d'imposer une discipline sur le lieu de travail . Les syndicats jouèrent un rôle vital dans la légitimation des changements en les faisant accepter dans le cadre légal de la négociation collective. Et bien que pouvant sembler avoir aidé le capital à discipliner la main-d'oeuvre, ce processus a simultanément participé à une extension systématique des droits ouvriers sur le lieu de travail.

Le syndicat joua également un rôle dans le processus de la formation de l'Etat. Un trait caractéristique d'un Etat faible est son incapacité à faire respecter ses propres lois. Le régime de travail nigérian, bien que fondé sur une législation du travail avancée, n'avait en fait qu'une portée limitée. Les droits des travailleurs et les droits syndicaux par exemple étaient généralement

soit ignorés soit usurpés par les institutions créées pour les garantir. Une myriade de forces politiques locales intervenait également pour leur faire obstacle. La pression organisée du syndicat força cependant les responsables locaux à appliquer la loi et à la défendre.

L'entente entre le syndicat du textile et les employeurs de ce secteur au niveau de l'industrie, et entre le syndicat et la direction au niveau de l'entreprise comme à l'UNTEL par exemple, peut être considérée comme l'équivalent du pacte corporatiste passé avec l'Etat. On peut parler d'un pacte au niveau de l'industrie ou du lieu de travail qui reflète l'intérêt général pour l'institutionnalisation d'un règlement qui régit les relations entre le capital et la main-d'oeuvre au niveau en question.

Les deux pactes, le pacte corporatiste avec l'Etat et celui établi au niveau de l'industrie ou du lieu de travail, se conditionnaient mutuellement. Le potentiel de soutien du corporatisme à la généralisation d'un régime de travail fondé sur le syndicat ne pouvait être mis en oeuvre et se reproduire que dans la mesure où le potentiel répressif de l'arrangement corporatiste pouvait être tenu en échec. Les pactes de l'industrie et de l'entreprise jouèrent un rôle important dans ce sens, car plutôt que de faire appel à l'Etat pour "régler" les conflits avec la main-d'oeuvre en usant de ses moyens répressifs, les industriels durent élaborer un engagement "constitutionnaliste" vis-à-vis des institutions et des procédures de la négociation collective.

#### EFFET DU REGIME ET FORCE DE REVENDICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE.

Du point de vue de la main-d'oeuvre, la valeur des pactes établis avec l'Etat et le capital dépendait en définitive de la capacité des syndicats à mener une action revendicative efficace pour appuyer leurs revendications, et du fait que les travailleurs soient prêts à les défendre si menacés de repression. Cela présuppose un certain pouvoir de revendication de la main-d'oeuvre, déterminé soit par l'équilibre de l'offre et de la demande sur le marché de la main-d'oeuvre (force de revendication sur le marché), soit par son rôle dans l'organisation de la production (force de revendication sur le lieu de travail). Ce qui présuppose également que les racines du syndicat plongeaient profondément dans les aspirations et l'auto-organisation des travailleurs sur le lieu de travail.

Le nouveau pouvoir de revendication sur le lieu de travail était renforcé par l'institutionnalisation de la négociation collective. La capacité du syndicat à intervenir dans ce que Burawoy appelle les "appareils politiques de production" au niveau du lieu de travail en surveillant et en définissant le contrôle de la main-d'oeuvre par la direction, était accrue. Les transformations que nous avons étudiées au niveau du régime de travail eurent des conséquences directes sur la capacité des syndicats à défendre et à étendre la force de revendication des travailleurs même dans un contexte de crise et de rajustement.

#### CONCLUSION : LES REGIMES DE TRAVAIL ET L'AVENIR DE L'INDUSTRIE NIGERIANE.

Nous avons souligné plus haut le caractère précaire du redressement de l'industrie textile nigériane vu sa dépendance vis-à-vis de l'exportation vers la zone du franc CFA avec sa monnaie extrêmement gonflée. Nous voudrions toutefois conclure en soulignant le potentiel d'un mode d'accumulation "fordiste" moins dépendant du marché mondial.

La crise de l'industrie textile nigériane prouve les limites de la politique d'industrialisation de substitution aux importations. Une structure industrielle de plus en plus intégrée, la perspective d'un approvisionnement local en coton et en fibres synthétiques, une industrie de filature compétitive, une capacité d'importation assurée par le pétrole, une économie paysanne très performante étendant le pouvoir d'achat parmi une population importante, sont autant d'éléments qui se combinent pour suggérer la possibilité d'un modèle "fordiste" fondé sur une production industrielle croissante pour les marchés nationaux où le développement mutuellement soutenu du pouvoir d'achat des travailleurs de l'industrie et des agriculteurs marchands constitue le vecteur de développement. L'incapacité de l'Etat à gérer les revenus pétroliers fantastiques des années 1970 a sans aucun doute engendré certaines distorsions majeures auxquelles les stratégies de rajustement structurelles peuvent s'appliquer, mais le SAP dans son ensemble est largement sans rapport ou hostile aux besoins d'une telle politique industrielle nationale.

La restructuration de l'industrie textile nigériane révèle des progrès notables, non pas tant grâce au SAP mais malgré lui, y compris le développement d'une structure de production plus intégrée, une force ouvrière plus qualifiée

et un régime de travail à médiation plus efficace, et plus participatif, qui démontre particulièrement des progrès majeurs dans les processus liés de formation du capital, du travail salarié et de l'Etat qui permettent la constitution de la relation capital - main-d'oeuvre.

## ABREVIATIONS :

- F.O.S. : ( Federal Office of Statistics ) Bureau fédéral des statistiques.
- M.A.N. : ( Manufacturers Association of Nigeria ) Association des Fabricants du Nigéria.
- N.E.C.A. : ( Nigerian Employers Consultative Association ) Association consultative nigériane des employeurs.
- N.L.C. : ( Nigeria Labour Congress ) Congrès travailliste nigérian.
- N.T.G.T.E.A. : ( Nigerian Textile, Garment et Tailoring Employers Association ) Association nigériane des employeurs du textile, du vêtement et de la confection.
- N.T.M.A. : ( Nigerian Textile Manufacturers Association ) Association nigériane des fabricants du textile.
- N.U.T.G.T.W.N. : ( National Union of Textile, Garment and Tailoring Workers of Nigeria ) Syndicat national nigérian des travailleurs du textile, du vêtement et de la confection.
- S.A.P. : ( Structural Adjustment Programme ) Programme de rajustement structurel.

## R E F E R E N C E S :

- ANDREA, G. 1992, "Urban Workers as Farmers. Agro-link and Livelihood of Nigerian Textile Workers in the Crisis of the 1980s". In J. Baker (ed)? The urban-rural Interface in Africa. Expansion and Adaptation. Uppsala : Scandinavian Institute of African Studies. A paraitre 1992.
- ANDRAE, G. and B. BECKMAN 1987, Industry Goes Farming : The Nigerian Raw Material Crisis and the Case of Textiles and Cotton. Uppsala : Scandinavian Institute of African Studies ( Research Report n° 80 ).
- 1991, " Textile Unions and Industrial Crisis in Nigeria : Labour Structure, Organization and Strategies". In Inga Brandell (ed), Workers in Third World Industrialization. London : Macmillan.
- BECKMAN, B. 1991 , "The Politics of Labour and Adjustment : The Experience of the Nigeria Labour Congress". Paper to Conference on "The Politics of Adjustment" organised by Codesria, Dakar, September.
- 1992, "Collective bargaining and political reform : Textile union strategy in the face of crisis and adjustment". Paper to the joint AKUT-CREAD Workshop on Labour and Political Reform - A Comparison of Algeria and Nigeria, Algiers.
- BURAWOY, M. 1985, The Politics of Production. Factory Regimes and Capitalism and Socialism. London : Verso
- CAWSON, A. 1986, Corporatism and Political Theory. Oxford : Basil Blackwell. 170 s.
- DAMACHI, U.G. and T. FASHOYIN (eds) 1986, Contemporary Problems in Nigerian Industrial Relations. Lagos : Development Press.
- FADAHUNSI, A. 1992 ( In A. OLUKOSHI (ed) 1992.
- FASHOYIN, T. 1980, Industrial Relations in Nigeria. London : Longman.

FORREST, T. 1982, "Recent Developments in Nigerian Industrialization". In M. Fransmann (ed), *Industry and Accumulation in Africa*. London : Heinemann.

FOS 1983, 1984, Federal Office of Statistics.

GENERAL SECRETARY'S REPORT 1980, Report by E.A. Olaleke to Delegates Conference, NUTGTWN, Kaduna, November.

----- 1983, Report by a . Oshionhole to 2 nd Tri-ennial National Delegates Conference of NUTGTWN, Kaduna. November.

GRIFFITHS, M.J. and R.J. JOHNSTON 1991, "What's in a Place ? An Approach to the Concept of Place, as Illustrated by the British National Union of Mineworkers" Strike, 1984-85". *Antipode* 23 : 2.

HASHIM, Y. 1987, State intervention in trade unions. A Nigerian case study. Research Paper. Hague : Institute of Social Studies.

HYMAN, R. 1989, *The Political Economy of Industrial Relations*. London : Macmillan.

LUBECK, P. 1986, *Island and Urban Labour in Northern Nigeria* . Cambridge : Cambridge University Press.

MALLOY, J.M. (ed) 1977, *Authoritarianism and Corporatism in Latin America*. Pittsburgh : University Press.

OLUKOSHI, A.O. (ed) 1992, "From Crisis to Adjustment in Nigeria". In A. O. Olukoshi (ed), *The Politics of Structural Adjustment in Nigeria*. London : James Currey.

OTOBO, D. 1987, *The Role of Trade Unions in Nigerian Industrial Relations*. Oxford and Lagos : Malthouse.

OTOBO, D. and M. OMOLE (eds) 1987, *Readings in Industrial Relations in Nigeria* Oxford and Lagos : Malthouse.

SCHMITTER, P.C. 1979, "Still the Century of Corporatism ?  
 Ur P.C. SCHMITTER et G. LEMBRUCH ( red), Trends Towards Corporatist Intermediation.  
 London : Sage.

SOUTHALL, R. (red) 1988 a, Trade Unions and the New Industrialisation of the  
 Third World. London : Zed Books.

————— 1988 b, "Introduction". In R. SOUTHALL -(ed), Labour and Unionism  
 in asia and Africa. London : Macmillan.

TEXTILE AND GARMENT WORKER. Revue officielle du NUTGTWN.

VAN HEAR, N. 1988, "Recession Retrenchment and Military Rule : Nigerian Labour  
 in the 1980 s". In Southall (ed) 1988 a.

WARDE, A. 1988, " Industrial Restructuring , local Politics and the Reproduction  
 of Labour Power : Some Theoretical Considerations". Society and Space. Vol 6 : 1.

INTERVEIWS :

Victor Eburajolo, Directeur général, NTMA, 19 Novembre 1991.

Auwalu Ilo, Président, Chambre Nationale de Commerce de Kano, Kano State Chambers  
 of Commerce), Kano 28 Novembre 1991.

Adans Oshionhole, Secrétaire Général, NUTGTWN, 20 Novembre 1991.