



**HAL**  
open science

## ”Le dialogue social est-il une solution aux conflits du travail? Le cas d’une petite économie insulaire ”

Fabienne Alvarez, Hélène Ernatus

### ► To cite this version:

Fabienne Alvarez, Hélène Ernatus. ”Le dialogue social est-il une solution aux conflits du travail? Le cas d’une petite économie insulaire ”. 3 eme Congrès de l’ADERSE Association pour le Développement de l’Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l’Entreprise, Oct 2005, Lyon, France. hal-02545359

**HAL Id: hal-02545359**

**<https://hal.science/hal-02545359>**

Submitted on 17 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destin e au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE**  
**Association pour le Développement de l'Enseignement et de**  
**la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

18-19 octobre 2005

**Le dialogue social est-il une solution aux conflits du travail?**  
**Le cas d'une petite économie insulaire**

Papier Original

Fabienne Alvarez<sup>1</sup>, Hélène Ernatus<sup>2</sup>

Contact :

Fabienne Alvarez  
UFR Sciences Juridiques et Economiques  
Université des Antilles et de la Guyane  
Campus de Fouillole – B.P. 250  
97157 Pointe-à-Pitre cedex  
Tel : 05.90.93.87.30.  
Fax : 05.90.93.86.04.  
E-mail : [falvarez@univ-ag.fr](mailto:falvarez@univ-ag.fr)

Hélène Ernatus  
UFR Sciences Juridiques et Economiques  
Université des Antilles et de la Guyane  
Campus de Fouillole – B.P. 250  
97157 Pointe-à-Pitre cedex  
Tel : 05.90.93.87.30.  
Fax : 05.90.93.86.04.  
E-mail : [helene.hernatus@wanadoo.fr](mailto:helene.hernatus@wanadoo.fr)

---

<sup>1</sup> Responsable du groupe de travail " Management et développement des organisations ", LEAD, Université des Antilles et de la Guyane ; chercheure associée au CREFIGE, Université Paris-Dauphine.

<sup>2</sup> Doctorante LEAD, Université des Antilles et de la Guyane.

# **Le dialogue social est-il une solution aux conflits du travail?**

## **Le cas d'une petite économie insulaire**

### **INTRODUCTION**

En ces temps de mondialisation et de globalisation des échanges, les économies insulaires de l'Outre-Mer français connaissent des difficultés spécifiques en termes de développement, inhérentes notamment à leur taille, mais également aux conditions régissant les échanges commerciaux entre les départements français d'Outre-Mer et les autres états et territoires de l'espace Caraïbe. Par ailleurs, les entreprises souffrent d'un manque d'efficacité qui n'est pas dû aux seuls facteurs matériels, mais qui est largement influencé par le comportement des agents économiques au premier rang desquels les entreprises et ses partenaires sociaux. Face à la forte conflictualité et au manque de structuration des relations de travail, une étude récente (Maurin et Ferrier, 2004) a mis en évidence la nécessité d'instaurer un véritable dialogue social en Guadeloupe. Alors que tous les partenaires sociaux reconnaissent les lourdes conséquences des tensions et des conflits sociaux sur l'économie locale, les initiatives visant à instaurer les conditions favorables à création d'un dialogue social 'durable' restent timides. Pourquoi ces conflits ? En quoi les démarches de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et plus particulièrement la mise en œuvre d'un dialogue social, est-elle susceptible d'apporter des éléments de réponse pertinents aux problèmes socio-économiques de la Guadeloupe ?

La première partie de ce papier est consacrée à la présentation de l'environnement géographique, économique, social et culturel de la Guadeloupe. La deuxième partie analyse les causes des conflits du travail. La dernière partie de l'article s'intéresse à la pertinence des démarches de RSE, notamment au dialogue social, pour de petites entreprises dont la taille rend difficile l'implication 'institutionnelle' telle que mise en œuvre par les grandes entreprises ; et dont les caractéristiques socio-culturelles ont un impact fort sur la performance globale. Malgré le contexte particulier de la Guadeloupe, la RSE semble un levier pertinent pour l'instauration d'un dialogue social dans les entreprises, et pour un changement des modalités de son expression.

### **1. UN CONTEXTE ECONOMIQUE DIFFICILE : CAUSE DES CONFLITS DU TRAVAIL ?**

Les conditions du développement économique de l'Outre Mer français sont influencées par les caractéristiques de ces territoires. Metayer (2004, p. 10) souligne leur géographie particulière insulaire, le fait qu'il soit soumis à un environnement climatique difficile et confronté à des risques naturels majeurs. En outre, précise-t-il, "tous, sauf Saint-Pierre-et-Miquelon, sont très éloignés des marchés porteurs alors que leur marché intérieur est limité [...]".

#### **1.1. UNE ECONOMIE DYNAMIQUE...**

L'économie de la Guadeloupe, petite île de 1700 km<sup>2</sup> et de moins de 500 000 habitants, s'est profondément modifiée en 50 ans en même temps que la transformation des modes de production et l'ouverture à la mondialisation. Les secteurs traditionnels tels que l'agriculture, le petit commerce ou encore le bâtiment, peu concurrentiels, ont fait place à des secteurs plus modernes tels que le secteur marchand et l'activité des sociétés privées

qui ont vu leur contribution au PIB augmenter de 41% en 1993 à 45% en 2000. La Guadeloupe est la région française ayant connu la plus forte croissance durant la décennie 1990 avec 3,4% en moyenne annuelle. Le secteur privé demeure donc le principal moteur de cette économie, où le tertiaire domine, tant au niveau des secteurs productifs et des secteurs administrés, que pour la consommation des ménages et les exportations.

La productivité de la main d'œuvre salariée est en forte progression<sup>3</sup>, avec une augmentation de 20% des gains de productivité durant la décennie 1990-2000. Le niveau d'investissement est élevé; l'offre de travail a été soutenue par un fort taux de création<sup>4</sup> d'entreprises (11,6% en 2001 -supérieur dans les DOM à ceux des autres régions métropolitaines), pérennes au-delà de trois ans pour près de 70% d'entre elles<sup>5</sup>.

De 1993 à 2001, le nombre de créations a crû de près de 20%, alors que la moyenne nationale (hors Île-de-France) enregistrait une stagnation, voire une légère baisse (Metayer, 2004). En 2000, la Guadeloupe a atteint le nombre de 4000 entreprises créées en une année, ce qui représente plus que la somme des créations dans les autres DFA cette même année<sup>6</sup>. L'année 2003 confirme la tendance avec 4144 entreprises créées<sup>7</sup>. Malgré ce dynamisme, on peut regretter que les créations les plus nombreuses se fassent dans le commerce et les services, et que 86% des créations soient des entreprises individuelles, puisque ces dernières sont souvent fragiles et contribuent peu à l'embauche.

## **1.2. MAIS DES ENTREPRISES FRAGILES ET UN MARCHÉ DU TRAVAIL TENDU**

Le département de la Guadeloupe compte au 1<sup>er</sup> janvier 2000, 37384<sup>8</sup> établissements, parmi lesquels environ 30% a moins de 20 salariés, seule une centaine a plus de cinquante salariés (soit 1,34%) et aucun plus de cinq cents. Ainsi, 64% du tissu économique est constitué de micro-établissements particulièrement fragiles. En effet; que la taille constitue un critère fondamental d'appréciation du risque de défaillance d'une entreprise. Ces défaillances sont dues principalement aux réductions d'activité et aux problèmes de gestion (Beauvais, 2003), et touchent pour la quasi-totalité des PME<sup>9</sup>, dont l'endettement (en pourcentage de capital engagé) est plus important que celui des grandes entreprises, avec une incidence forte sur les charges. Ces facteurs rendent le tissu économique local particulièrement fragile, d'autant plus que l'instrumentation gestionnaire y est peu développée.

Parallèlement à la forte baisse des emplois peu qualifiés (Chauvet, 2003), 60% des emplois créés au cours de la décennie l'ont été dans le secteur public. En dix ans (1990-2000), près de 22000 emplois salariés nets ont été créés en Guadeloupe, soit une croissance de 2,2%. Mais les hausses de salaires survenues au cours de cette décennie ont fait plus que compenser les gains de productivité, et la part des revenus distribuée sous forme de salaire a augmenté. Cette situation a contribué à un ralentissement de l'embauche dans le secteur privé, les employeurs ne concédant pas à réduire leur marge. Le marché du travail reste fragile et fait face à un problème de chômage préoccupant.

---

<sup>3</sup> Entre 1993 et 1998, le taux de progression en Guadeloupe était le double de celui de la métropole.

<sup>4</sup> Taux de création d'entreprise : Rapport du nombre des créations d'entreprises d'une année au stock d'entreprises au 1er janvier de cette même année. (INSEE, TER Guadeloupe 2002)

<sup>5</sup> Chiffres : INSEE 2004

<sup>6</sup> Chiffres INSEE et APCE (Agence pour la création d'entreprises), [www.apce.com](http://www.apce.com)

<sup>7</sup> Observatoire Economique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Pointe-à-Pitre

<sup>8</sup> Chiffre : TER Guadeloupe 2002

<sup>9</sup> 3% pour les entreprises de moins de vingt salariés contre 1,89% pour les entreprises de 50 à 99 salariés et 0,51% pour les entreprises de 500 à 1000 salariés. Rapport David au Conseil Economique et Social 1997.

La Guadeloupe est, après la Réunion, la région de France qui connaît le niveau de chômage le plus élevé. Dans les DOM en général, la combinaison de la structure démographique, de l'étroitesse des marchés locaux et des difficultés à trouver des débouchés extérieurs se traduit par des niveaux de chômage nettement plus élevés qu'en métropole : 9,7% en métropole en 2003, contre 25% environ en Guadeloupe. Le chômage a connu peu d'amélioration – la hausse des salaires ayant pour effet d'augmenter la productivité au détriment de l'embauche – la création d'emploi survenant principalement dans le secteur public. La situation d'emploi précarisé ou de sous emploi important est celle qui a été à l'origine des grèves très dures qui se sont déroulées dans les mairies du département en 1999 et 2000.

### **1.3. UNE CONFLICTUALITE IMPORTANTE**

Entre les années 1993 et 1999 les conflits ont été peu nombreux (une vingtaine par an en moyenne), mais longs, avec plus de 6000 journées de travail perdues par an. Entre les années 2000 et 2003 par contre, les conflits ont été extrêmement nombreux (environ 170 par an) mais d'une durée beaucoup plus courte (en moyenne 1700 journées de travail perdues par an). Ainsi, selon l'IEDOM, l'année 2000, dans le prolongement de 1999, a connu un climat social relativement calme, favorisant ainsi le dynamisme de l'activité économique. Par contre, les conflits sociaux survenus en 2001 ont pénalisé l'activité économique et dégradé le moral des agents économiques du fait de leur nombre et de leur longueur. Il y a eu 217 conflits en 2001 soit une progression de 46,6% par rapport à l'année précédente et 1964 journées non travaillées soit 75,5% de plus qu'en 2000. On note une baisse de la conflictualité depuis 2002, qui reste cependant importante. Le conflit entre « les dockers » (grève du port) de décembre 2004 a duré plus de deux mois, a eu des répercussions négatives tant au niveau de l'activité que des emplois, et a eu pour conséquence de stopper la reprise de l'activité qui s'amorçait en milieu d'année 2004.

Si le contexte économique explique en partie l'émergence de conflits dans les entreprises, d'autres causes historiques, sociales et culturelles sont à prendre en considération pour comprendre la dynamique conflictuelle et envisager des solutions adaptées telles que celles qu'offrent les démarches de RSE.

## **2. DYNAMIQUE DES CONFLITS ET RELATION AU TRAVAIL**

### **2.1. UNE ANALYSE DES CAUSES DES CONFLITS DU TRAVAIL**

#### **2.1.1. UNE HISTOIRE QUI PESE SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL**

Dans ce regard porté sur l'histoire il convient, selon nous, de distinguer deux facteurs issus du système colonial et qui influenceraient encore aujourd'hui les relations de travail : (1) le rapport au travail lui-même; (2) le rapport au maître devenu patron.

Le rapport au travail fait référence à l'impact du système colonial sur les individus et les traces qu'il a laissées dans la société toute entière. Comme l'exprime Bangou (1997, p. 66), "si pour le Nègre esclave, l'objectif fondamental demeurerait sa liberté juridique, cela n'enlève rien au fait également réel que celle-ci n'a pas réglé totalement le problème ni de son aliénation sociale, ni de celle des sociétés esclavagistes, ni de celle des sociétés coloniales, ni de celle de sa propre personnalité". Malgré les traces que laisse l'histoire dans la société, certaines analyses considèrent qu'il n'existe plus aujourd'hui de 'traumatisme'

de l'antillais dans sa relation au contenu du travail<sup>10</sup>. On peut penser que le phénomène de socialisation, non spécifique à ces économies, a pu permettre de transformer le rapport au travail, notamment grâce au travail salarié, qui constitue une forme 'nouvelle' de travail par rapport à l'ancien système, et contribue à la construction identitaire de même qu'à la reconnaissance sociale.

L'analyse du rapport au patron est plus délicate. Elle fait tout d'abord référence à la 'figure du maître', ce qui amène à lire le conflit du travail comme revendication 'socio-ethnique' contre la stigmatisation des positions hiérarchiques dans les entreprises qui ramène sans cesse à la configuration historique des relations et rapports de force. Benoist (1972, p. 26) indique à ce propos que "la bipartition entre une minorité dominante d'origine européenne et une minorité dominée d'origine africaine, fort nette à l'époque de l'esclavage, s'est généralement maintenue jusqu'à nos jours sous diverses formes. L'abolition de l'esclavage n'a pas été, du strict point de vue de l'organisation générale de la société, la coupure radicale qu'on imagine parfois : des formes nouvelles d'une même relation se sont bien souvent coulées dans les moules anciens sans les briser...". La situation ainsi perçue fait peser sur le travail, un rapport historique construit dans la douleur et dans la lutte. L'analyse des discours de certains syndicats influents confirme cette hypothèse (Magne, 1999; Braflan-Trobo, 2004).

Il existe pourtant un risque à surévaluer le poids de l'histoire dans construction identitaire, celui de 'condamner' les relations sociales à l'immobilisme. Comme l'expriment Boudon et Bourricaud (2000, p. 91), poser l'existence d'une classe dominante et d'une classe dominée, revient à admettre que la vie sociale a la structure d'un jeu où les gagnants et les perdants sont déterminés une fois pour toutes. Il est pour cette raison important de dépasser cette analyse strictement déterministe pour envisager des solutions innovantes. Ces dernières, tout en intégrant la dimension historique, doivent selon nous passer par un processus de gestion de la diversité en entreprise, même s'il reste délicat d'évoquer ce thème sur la sphère publique. La démarche RSE offre des voies possibles de changement dans ce domaine.

### **2.1.2. LES MANQUEMENTS AU RESPECT DE LA LEGISLATION SUR LE DROIT DU TRAVAIL**

En ce qui concerne le droit du travail, il est fréquent de constater "l'irrespect de l'embauche au certificat de travail, l'absence généralisée du paiement des heures supplémentaires, de certaines indemnités, les licenciements sans le respect des procédures" Jean-Baptiste et Logossah (2004, p. 217), situation qui finit par convaincre les salariés et leurs représentants syndicaux "qu'il vaut mieux un bon conflit tout de suite que d'attendre longuement une réponse du Conseil de prud'hommes"<sup>11</sup>. La non-application de la législation du travail pâtit également de l'absence de représentation syndicale dans la grande majorité des entreprises. L'absence de vie syndicale, de réflexion collective, de relations régulières entre employeurs et salariés ne favorise pas le dialogue social. Pourtant, malgré la nécessité de faire appliquer la législation, une solution purement juridique aux conflits du

---

<sup>10</sup> D. Laport, Sociologue du travail, directrice de l'ARACT Martinique (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Invitée de l'émission "Le Club" ATV-RCI, le 19/06/2005.

<sup>11</sup> Cette situation est aggravée par la longueur des procédures prud'homales (en moyenne vingt mois) et la faiblesse du taux de conciliation prud'homal (une affaire sur quinze en Martinique contre une affaire sur dix en Métropole) (Jean-Baptiste et Logossah (2004, p. 217).

travail est limitée dans une société aux influences multiples, mais dont l'héritage 'latin', par le biais du rattachement à la France, se caractérise par un rapport à la règle plutôt distant<sup>12</sup>.

### 2.1.3. L'UTILISATION DU CONFLIT COMME OUTIL D’AFFIRMATION POLITIQUE

L'externalisation des conflits du travail sur la scène publique est un fait commun en Guadeloupe. Les désordres sociaux débordent le plus souvent du cadre de l'entreprise où ils ont pris naissance et "s'accompagnent du blocage des infrastructures de communication (port, aéroport, principales voies de circulation, etc.), de la prise en otage de la population de l'île, de la paralysie des zones d'activités concernées de même que celle de l'économie dans son ensemble" (Jean-Baptiste et Logossah, 2004, p. 217). On assiste ainsi au passage de conflits du travail localisés à des mobilisations que certains, y compris parmi les parties prenantes, qualifient de politiques<sup>13</sup>. Dans son analyse d'un cas de mobilisation syndicale, Magne (1999, p. 26) considère que la mystification et le surdimensionnement des conflits sociaux, parfois à l'œuvre en Guadeloupe, constituent une stratégie mobilisatrice face à la dépréciation de l'auditoire des syndicats. Cependant, explique l'auteur (p. 43), l'imposition d'un sens politique à une mobilisation telle que la grève est une entreprise difficile. De ce fait, "la participation à une grève, l'appartenance même à un syndicat, ne constituent pas un facteur durable de politisation si elles ne s'accompagnent pas de l'acquisition des éléments nécessaires à la manipulation d'un langage politique spécifique". On peut alors lire au travers de ces conflits du travail, une double quête identitaire de certains individus ou groupes sociaux qui d'une part, chercheraient par le biais des conflits associé à un discours politique à légitimer leur existence et leur action et, d'autre part, utilisent les conflits –et surtout leur médiatisation- pour dénoncer les stratégies politiques locales –ou leur absence- et le manque de justice sociale qu'ils perçoivent.

### 2.2. UNE CULTURE DU CONFLIT DANS UNE SOCIÉTÉ 'DISSENSUELLE'

Nous avons identifié quatre facteurs de la conflictualité en Guadeloupe (économique, historique, juridique et politique), confirmés par les travaux de Combé (1992), pour qui le fait conflictuel " est une donnée patente du vécu social en Guadeloupe", et qui identifie comme cause des conflits sociaux des facteurs structurels (comme la dépendance ou le marasme économique), des facteurs psychosociaux (les images ou les représentations des individus), ainsi que ce qu'il appelle la "négation du droit", qui fait référence à la marginalisation du conflit ou encore l'impuissance des dispositifs de régulation.

Ces facteurs, dont le rôle ne saurait être minimisé, se retrouvent finalement autour du concept de *culture*. L'intérêt de cette lecture "culturelle" est double. Tout d'abord, de par sa nature dynamique, la culture invite à la réflexion sur le changement, permettant ainsi de dépasser, comme nous l'avons souligné, les approches déterministes qui figent les rapports sociaux dans l'histoire. Ensuite, l'existence de différents types ou niveaux de cultures (nationale, locale, organisationnelle, professionnelle, de groupe...) permet de questionner la responsabilité individuelle et collective à plusieurs niveaux d'analyse.

Selon Réno (2004, p.164), cette culture se caractériserait par un "dissensus sociétal", qui se manifeste avant tout par un affaiblissement du lien social, une absence de consensus social qu'a pu masquer à certains moments le consensus politique. Ce qui est en cause,

---

<sup>12</sup> Pour les caractéristiques des cultures voir notamment Bollinger D., G. Hofstede (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris; Iribarne (d') P. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Paris.

<sup>13</sup> La mobilisation n'est politique que lorsque ses membres ou des agents politiques externes à la mobilisation la définissent ou la perçoivent comme telle. LAGROYE J., (1997), *Sociologie politique*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

explique t-il, "ce n'est pas tant le conflit, que les difficultés des acteurs à s'entendre sur les règles du conflit".

Cette problématique des conflits et des règles du jeu est exposée par Boudon et Bourricaud (2000, p. 92) qui distinguent deux types de conflits. Certains conflits se développent à l'intérieur d'institutions dont les acteurs respectent les règles du jeu. Il convient alors de parler de conflits *dans* les règles. Dans d'autres cas, les conflits portent *sur* les règles du jeu, notamment lorsqu'un groupe cherche à obtenir la reconnaissance de nouveaux droits. Les discours des acteurs, qu'ils portent sur la nécessité de modifier des rapports de domination historiques, de questionner les modes d'intégration à la France, ou encore sur les modalités de partage des richesses créés par les entreprises, font tous référence à un désaccord *sur* les règles. En ce qui concerne le facteur juridique, et le non respect de la législation du travail, certains conflits ont montré que des revendications qui s'inscrivent au départ dans les règles du jeu peuvent servir de point de départ 'officiel' à d'autres revendications plus générales sur les règles du jeu (Braflan-Trobo, 2004). De plus, avec l'externalisation du conflit hors de l'entreprise, qui coïncide souvent avec sa médiatisation, il peut y avoir transformation du discours initial portant sur une même revendication dans les règles, en un discours plus militant, parfois plus politique, présentant les arguments d'un conflit sur les règles.

Si l'on considère ce dissensus sociétal et la difficulté à élaborer (et respecter) des règles communes comme facteurs explicatifs de cette "culture du conflit", il devient nécessaire de favoriser et d'organiser la communication entre les différents groupes sociaux en conflit. Et l'on comprend l'intérêt que revêtent pour la Guadeloupe les démarches autour de la responsabilité sociale de l'entreprise, et plus particulièrement celles qui touchent au dialogue social. Encore faut-il les adapter au contexte local, s'assurer de la pertinence des dispositifs proposés, et de leur cohérence avec les problèmes préalablement identifiés.

### **3. L'INTEGRATION DU DIALOGUE SOCIAL DANS L'ORGANISATION POUR UN MANAGEMENT RESPONSABLE**

#### **3.1. DE LA NECESSITE D'INSTAURER LE DIALOGUE *DANS* L'ENTREPRISE**

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas neuf (Dollet, 2002; Igalens, 2003; Brodhag et al., 2004), mais tend aujourd'hui à s'imposer aux acteurs économiques. L'Union Européenne, dans son Livre Vert (2001), indique qu'être socialement responsable signifie "non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir 'davantage' dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes". La RSE inclut donc le dialogue social que l'Organisation Internationale du Travail (OIT)<sup>14</sup> définit comme toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale, afin notamment de favoriser la paix et la stabilité sociales.

Selon le Centre des Jeunes Dialoguants (CDJ) le dialogue social reste régi, en France, par le rapport de force et la méfiance entre les acteurs. Aujourd'hui 40% des salariés ne sont pas représentés par des structures officielles, ce qui rend indispensable l'instauration d'un dialogue de *proximité*, notamment en favorisant les accords intra-entreprise. L'enjeu est d'instaurer une véritable culture de négociation au sein des entreprises en lieu et place des théories de l'affrontement et du conflit dont ont du mal à se départir les institutions dites représentatives.

---

<sup>14</sup> <http://www.ilo.org> ; Programme INFOCUS.



En Guadeloupe, la taille réduite des entreprises est un frein supplémentaire à la représentation syndicale et la mise en œuvre de politiques de ressources humaines. Le dialogue social intra-entreprise est donc limité, ce que Reno (2004, p. 167) qualifie de déficit de dialogue social. L'activité syndicale se déplace alors hors de l'entreprise et s'organise autour des grandes centrales, et se joue ainsi sur la scène publique, où s'entremêlent enjeux sociaux et politiques. On assiste alors au passage d'un discours local (entreprise) à un discours institutionnel qui, selon nous, favorise la radicalisation des échanges. Cette institutionnalisation des relations maintient le dialogue social hors de l'entreprise, contribuant à sa radicalisation sur la sphère publique et en retour, tel un cercle infernal, à la crainte des entreprises de voir en leur sein se développer un tel spectacle.

Or, pour recréer du lien social dans les entreprises, il demeure fondamental d'arriver à des échanges 'personnalisés', fondements les plus efficaces de la création de relations de confiance (Alvarez, 2001). C'est donc au sein même de l'entreprise que les efforts doivent être entrepris en vue de sensibiliser les partenaires au dialogue et aux règles d'un jeu commun.

### **3.2. LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU DIALOGUE SOCIAL : VERS UN 'MANAGEMENT RESPONSABLE'**

Même si ma démarche globale de mise en œuvre de la RSE peut être dévolue aux acteurs institutionnels, il n'en reste pas moins que l'appropriation doit se faire également, et prioritairement au niveau organisationnel. Un certain nombre de pistes méritent d'être explorées en ce sens, parmi lesquelles cinq retiennent notre attention.

#### **(1) Fixer les règles du jeu**

Un point essentiel pour la mise en œuvre du dialogue social dans l'entreprise réside dans l'élaboration de règles du jeu censées permettre la communication entre les protagonistes, qui expliquent la majorité des différends (Reno, 2004, p. 165). Le jeu en question est celui qui permet à l'entreprise de prospérer, de créer de la valeur, d'assurer sa rentabilité et sa pérennité. Sans une connaissance minimale des conditions d'obtention de l'équilibre économique et financier qui sous-tendent ce jeu, il semble difficile de communiquer sur le thème de l'entreprise. De quelles règles s'agit-il? D'une part, des règles juridiques, en particulier sur le droit du travail, qui doivent impérativement être connues et respectées des parties en présence. D'autre part, les engagements du management, pour ce qui touche à la fixation d'objectifs individuels et collectifs, à la mesure des performances, et à la rétribution des efforts fournis. Il est évident que pour ce faire, la culture d'entreprise doit évoluer vers davantage de transparence et faire figurer le principe de responsabilité au cœur de l'action organisationnelle.

#### **(2) Coordonner le dialogue social et organiser la médiation**

Un conflit sur les règles du jeu "se déroule en présence *d'arbitres*, c'est-à-dire de groupes non directement concernés par le conflit, mais pouvant être indirectement affectés par ses conséquences" (Boudon et Bourricaud, 2000, p. 92-93). L'un des problèmes rencontrés dans les conflits du travail en Guadeloupe est l'absence ou la mauvaise qualité de la médiation. Pour Réno (2004, p. 167) le recours systématique aux autorités publiques pour arbitrer leurs différends ou désigner des médiateurs est l'un des indicateurs de l'échec de la communication entre les agents sociaux. L'une des difficultés majeures est de rechercher le compromis dans un contexte socio-culturel où le face-à-face est dominant. Le coordonnateur ou médiateur devrait avoir une bonne connaissance du contexte socio-culturel local et les modalités de résolution des conflits et le mode d'approche de la

négociation "devront être adaptés au vécu conflictuel guadeloupéen, ce d'autant que ce vécu est marqué [...] par une racialisation des relations entre acteurs" (Braflan-Trobo, 2004, p. 104). Dans le cas du dialogue social 'organisationnel' il convient de choisir le médiateur en concertation avec l'ensemble des partenaires.

### **(3) Repenser la responsabilité : un double défi**

Le terme anglo-saxon "*d'accountability*" sert de fondement à la réflexion sur la responsabilité. Il signifie tout d'abord "*être responsable*", au sens juridique, voire moral. Or, il a été montré que le rapport au droit et à la règle, qui reste problématique en Guadeloupe, doit évoluer afin que chacun, dirigeant ou salarié, prenne conscience et assume ses responsabilités au titre du contrat de travail qui les unit. La responsabilité s'entend également au sens de *rendre compte*. En la matière, on observe une 'culture du secret' dans ces entreprises, qui communiquent, en interne comme en externe, très peu d'informations comptables, une proportion importante d'entreprises ne respectant pas les obligations comptables et fiscales. Pourtant, les référentiels relatifs à la RSE, tels que le AA1000, insistent sur les obligations de transparence des informations comptables; l'OIT souligne que le partage d'informations est l'un des éléments de base indispensable à un dialogue social efficace.

### **(4) 'Personnaliser' les relations pour favoriser la confiance**

La confiance entre les partenaires sociaux, mais également vis-à-vis du coordonnateur apparaît comme une condition nécessaire à la mise en œuvre de tout dialogue social. La confiance est "un lubrifiant important du système social" (Arrow, 1974) qui réduit les comportements opportunistes et favorise l'enrichissement des relations de confiance et de réciprocité (Granovetter, 1985). Parmi les différents types de confiance<sup>15</sup>, il apparaît qu'une relation de confiance reposant sur des attributs personnels est non seulement plus facile à construire, mais également plus solide (Alvarez, 2001). Par ailleurs, la confiance favorise une interprétation favorable des données échangées entre les partenaires et accroît ainsi l'efficacité de la communication (Alvarez, 2001) en réduisant les bruits.

### **(5) Mettre en place une gestion de la diversité**

Si peu d'études sont disponibles sur le sujet, la stratification socio-ethnique reste une réalité en Guadeloupe, notamment dans le monde du travail. Bangou (1997, p. 70-71) souligne qu'au lendemain de l'abolition de l'esclavage, "si cette société de composait désormais de citoyens libres et égaux en droit, elle n'en demeurerait pas moins une société stratifiée selon la fortune et selon la couleur de peau, la hiérarchie des richesses se confondant, à peu de choses près, avec la couleur de l'épiderme". Aujourd'hui, certains syndicats dénoncent avec vigueur le rôle que joue l'entreprise dans la reproduction de rapports sociaux historiquement établis. Cette situation contribue sans aucun doute à la radicalisation de certains conflits, et aux dérives identitaires qui les accompagnent souvent. Proposer des solutions à cette réalité sociale n'est pas chose facile, mais elles doivent, selon nous, s'inspirer des stratégies de gestion de la diversité qui sont proposés, notamment dans les pays anglo-saxons (Easley et Alvarez, 2004). Il semble difficile de faire évoluer les mentalités et la culture d'entreprise en Guadeloupe si au sein de ces dernières ne sont pas appliqués les principes de non discrimination et d'équité sociale, fondement de la responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable.

---

<sup>15</sup> On distingue cinq fondements de la confiance personnelle (dans les intentions, dans les compétences) et impersonnelle (dans la réputation, dans les règles et procédures, dans l'institution) (Alvarez, 2001).

## CONCLUSION

Dans une économie insulaire telle que la Guadeloupe, les relations du travail particulièrement conflictuelles pénalisent les entreprises. Les causes de cette "culture du conflit" sont multiples et complexes : des rapports de domination 'ethniques' issus de l'histoire qui peuvent sembler se reproduire dans les entreprises, une situation économique difficile sur un petit territoire (marché restreint, chômage), des relations institutionnelles particulières avec la France (dépendance économique), desquelles découlent en partie, un rapport à la Loi en général et à la règle en particulier relativement distant (qui peuvent expliquer le non respect trop fréquent du droit du travail), le besoin d'affirmation politique et les revendications identitaires. Dans ce contexte particulier, le dialogue social, souvent présenté comme la solution idéale aux conflits du travail, est-il efficace? Plus que le dialogue social en lui-même, qui doit permettre la concertation entre différents partenaires sociaux, ce sont les lieux et modalités de mise en œuvre qui doivent être questionnés. Bien qu'un dialogue social au niveau institutionnel soit nécessaire, il n'est pas suffisant. Une culture du dialogue et de la communication doit être favorisée au sein des entreprises, afin de permettre une personnalisation des relations et des échanges. La création de relations de confiance entre le dirigeant et ses salariés est un préalable indispensable à la réussite d'un processus plus large. Cette confiance doit accompagner la fixation de règles du jeu, le choix d'un médiateur, l'acceptation de la responsabilité de chacun dans la réussite de la vie organisationnelle. Enfin, la mise en œuvre d'un processus de gestion de la diversité, ethnique notamment, permettrait d'une part, de faire évoluer les positions et représentations de chacun; d'autre part, de 'libérer' un tant soit peu les conflits du travail de paramètres 'exogènes', en les allégeant du poids de l'histoire.

## REFERENCES

### Ouvrages et articles

- ALVAREZ F. (2001), "*Le rôle de la confiance dans l'échange d'information: étude de relations de contrôle en milieu hospitalier*", Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, décembre.
- BANGOU H., (1997), *Aliénation et désaliénation dans les sociétés post-esclavagistes. Le cas de la Guadeloupe*, L'Harmattan.
- BENOIST J. (1972), *L'archipel inachevé, Culture et société aux Antilles françaises*, Les Presses Universitaires de Montréal.
- BOUDON R., BOURRICAUD F. (2000), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Quadrige, Presses Universitaires de France, 1<sup>ère</sup> édition 1982, pp. 90-96.
- BRODHAG C., GONDRAN N., DELCHET K. (2004), "Du concept à la mise en œuvre du développement durable: théorie et pratique autour du guide SD 21000", *Vertigo*, La revue en sciences de l'environnement, Vol. 5, No 2, septembre.
- COMBÉ G. (1992), "L'explosion conflictuelle: de la signification des conflits sociaux", *Etudes Guadeloupéennes*, N°5, février, pp. 36-57.
- EASLEY C.A., ALVAREZ F. (2004), "A new paradigm for qualitative investigations : towards an integrative model for evoking change", *Organization Development Journal*, Vol. 22, N°3, Fall 2004.
- HENRIOT J. (2005), "Responsabilité", *Encyclopédie Universalis* en ligne.
- IGALENS J. (2003), "Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale", *Les notes du LIRHE*, Université des Sciences Sociales de Toulouse, n° 370, janvier.

- JEAN-BAPTISTE T., LOGOSSAH K. (2004), "Chômage, dialogue social et hystérésis", in Maurin A., Montauban J.-G. & Vellas F. (eds), *L'enjeu du développement économique insulaire*, SEDES, Université de la Réunion, Le Publieur, pp. 213-228.
- MANN P. (1990), "Les manifestations dans la dynamique des conflits", in Pierre Favre, *La manifestation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- METAYER D. (2004), "Le paysage économique et social", *L'Outre-Mer français, La nouvelle donne institutionnelle*, sous la direction de J.-Y. Faberon, La documentation française, Paris, pp. 9-16.
- PEREZ R. (2002), "A propos de 'responsabilité globale' en management", Communication à la IX<sup>ème</sup> journée François Perroux, version provisoire, octobre.
- RENO F. (2004), "Antilles et Guyane: consensus politique et société dissensuelle", *L'outre-Mer français, La nouvelle donne institutionnelle*, sous la direction de J.-Y. Faberon, La documentation française, Paris, pp. 155-168.
- SELLIER E. (2003), "Le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise", *Les cahiers du CERGOR*, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Numéro 03/02, avril.

### **Rapports**

- AGUER O. (2003), "50 ans de mutation du marché du travail : Les raisons d'un chômage élevé", *Antiane*, N° 56 – Juin.
- AGUER O. (2004), "L'emploi précaire touche près d'un salarié sur cinq", *Antiane*, N° 60 – Juin.
- BRAFLAN-TROBO P. (2004), *Analyse comparative des mobilisations syndicales en Guadeloupe : le cas du conflit des banques et de l'ANPE*, Mémoire de DEA "Relations Internationales et Politique Comparée", Université des Antilles et de la Guyane, septembre.
- BEAUVAIS F. (2003), *Analyse et modélisation du risque de défaillance des entreprises*, Mémoire de Maîtrise Sciences Economiques, Université des Antilles et de la Guyane.
- CHAUVET A. (2003), "Évolution de l'emploi de 1990 à nos jours : Une accélération récente", *Antiane*, N° 56 – Juin.
- COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, juillet.
- DOLLET E. (2002), *Responsabilité sociale des entreprises et coopération internationale, Panorama 2003*, étude réalisée pour le Ministère des Affaires Etrangères, Direction de la coopération internationale et du développement, novembre.
- IEDOM (2001), La Guadeloupe en 2000, Rapport annuel.
- IEDOM (2002), La Guadeloupe en 2001, Rapport annuel.
- IEDOM (2003), La Guadeloupe en 2002, Rapport annuel.
- IEDOM (2004), La Guadeloupe en 2003, Rapport annuel.
- INSEE (2004), Panorama de l'espace caraïbe 2004.
- INSEE (2002), TER Guadeloupe 2002.
- MAGNE G. (1999), *La mobilisation politico-syndicale en Guadeloupe : l'exemple de l'UGTG*, Mémoire de DEA "Géopolitique et Relations Internationales", Université des Antilles et de la Guyane.
- MAURIN A., FERRIER S. (2004), *Etude sur les représentations du dialogue social et les relations dans le monde du travail en Guadeloupe*, LEAD, février.