

L

ES PROPOSITIONS
DES AUDITEURS
DE LA III^{EME} SESSION
REGIONALE DE L'INTEFP
POUR AMELIORER
LE DIALOGUE SOCIAL
A LA MARTINIQUE

LES ACTES DE L'INTEFP



Coordonné par
Pierre GARCIA
et **Jean Maurice DERRIEN**

COORDINATION
COORDINATION
PEDAGOGIQUE
COORDINATION
PEDAGOGIQUE

..... **P. GARCIA**
JM. DERRIEN

COORDINATION
COORDINATION
TECHNIQUE
COORDINATION
TECHNIQUE - INFOGRAPHIE

..... **G. HEUDE - INTEFP**
ARTHESIS



Edition :
Mars 2001

LE MOT DU **DIRECTEUR**



L'avenir dira si le document que j'ai aujourd'hui le plaisir de préfacer, a été le point de départ d'une reconstruction des relations sociales à la Martinique. Par les propositions qu'il contient et la démarche qu'il suggère, cet ouvrage permet à coup sûr d'engager un processus de changement profond et dynamique. Reste, pour chacun des acteurs concernés, à saisir l'opportunité de cette évolution et à créer les conditions des coopérations qu'il propose.

Au travers de cette préface, je tiens tout particulièrement à rendre hommage aux auditeurs et pilotes de la III^{ème} session de l'INTEFP qui sont les auteurs de ce projet, pour l'intensité et la pertinence de leurs travaux, mais certainement plus encore pour l'audace dont ils ont fait preuve. Pendant près de 10 mois, plus de 40 responsables syndicaux, entrepreneurs ou cadres supérieurs, chefs de services de l'Etat ou de collectivités territoriales, universitaires et journalistes ont mené, avec l'aide méthodologique et logistique de mon institut, une expertise collective pour réaliser un diagnostic sur l'état des relations sociales à la Martinique ; à partir de leur propre expérience professionnelle ou syndicale, de rencontres avec de nombreux experts, chercheurs ou acteurs innovants, de voyages d'études en France et dans des pays présentant des systèmes de relations professionnelles originaux (Québec, Espagne), les sessionnaires ont su élaborer un projet pertinent qui prenne en compte les intérêts de chacun tout en respectant les sensibilités de tous. Initialement, l'exercice proposé a pu paraître invraisemblable et illusoire ; l'opération a manqué ne pas se réaliser faute de candidatures en nombre suffisant. C'est dire si le chemin parcouru est important !

Avec le recul, le cheminement du groupe, de chacune de ses composantes, de chaque individu paraît aussi essentiel que ce qui a été produit. Le processus a donné l'occasion de démontrer que, dans le domaine des relations sociales, les acteurs peuvent tout se dire, aborder les sujets les plus délicats, les plus graves, pourvu qu'il ne soit pas porté atteinte à la dignité et à la respectabilité de l'autre, pourvu que les règles du jeu qui conditionnent tout débat sincère et loyal soient intégralement respectées et jamais mises en cause. Une méthode a été appliquée pour résoudre la problématique posée par la session. Tout porte à croire que, pour l'avenir, on en retiendra les éléments essentiels.

Nul doute sur le fait que cette opération aura également été marquée par la qualité et l'originalité de certains supports produits spécialement pour faciliter la réflexion de nos auditeurs : une remarquable enquête sur les représentations sociales à la Martinique - "paroles d'acteurs" effectuée par Philippe AUVERGNON et Patrick LEMOAL, ainsi que l'excellent film réalisé par Christiane SUCCAB GOLDMAN sur le conflit TOYOTA - "fureurs et silences" ; dans les deux cas l'exercice proposé était extrêmement périlleux ; mais dans les deux cas ces productions ont permis des progressions d'analyse surprenantes. Pour nous, il ne fait pas de doute que ces documents recevront un large écho bien au-delà des Antilles.

Mais cette opération s'avère, dans d'autres domaines également, extrêmement innovante ; en transformant une session régionale de l'INTEFP en outil d'intervention pour résoudre des conflits sociaux inscrits dans une logique de territoire, un nouvel instrument au service du dialogue social a été conçu ; nous pouvons considérer qu'il a été expérimenté avec succès. Dès lors, il paraît certain que l'action engagée par les auditeurs de la session Martinique va être observée avec intérêt par de nombreux spécialistes et dans de nombreuses régions. Christian PAUL, Secrétaire d'état à l'outre mer (dont les services ont pour l'essentiel financé l'opération), a d'ores et déjà fait connaître qu'il apporterait tout son soutien à cette expérimentation. De nombreuses associations ou organisations professionnelles (MEDEF, CGPME, FDSEA, CDJA, AMPI, APAM, Contact entreprises...), et la quasi totalité des organisations syndicales ont décidé d'adhérer au processus proposé par nos auditeurs. Je forme le vœu qu'un consensus plus large encore puisse se former autour d'un tel projet.

En tout état de cause, je veux assurer à chaque Martiniquais que l'INTEFP saura diffuser dans son réseau national et international les riches enseignements de cette belle aventure.

Yves MAZUY - Directeur de l'INTEFP

AVERTISSEMENT



Les 3 textes de ce fascicule ont été élaborés dans le cadre de la IIIème session régionale de l'INTEFP qui avait pour thème "dialogue social et développements". Ces documents résultent du travail collectif des auditeurs et pilotes de cette session.

Il s'agit de :

REPRÉSENTANT

André	ARMOUGON	M.E.D.E.F.
Léandre	BEAUROY	D.T.E.F.P. FORT DE FRANCE
Alex	BERTIDE	C.S.T.M.
Louis-Daniel	BERTOME	F.D.S.E.A.
Max	BUNOD	MAIRIE DE FORT DE FRANCE
Léo	CABIT	C.G.T.M. (F.S.M.)
Marthe	CAROLE-CLEDELIN	D.T.E.F.P. DE FORT DE FRANCE
Eliane	CHALONO	M.E.D.E.F.
Roger	CHARLES-NICOLAS	C.G.P.M.E.
Charles	CLEMENTE	CONSEIL GENERAL
Alain	DAMBO	FORCE OUVRIERE
Justin	DANIEL	UNIVERSITE ANTILLES GUYANE
Jean-Louis	FORNARO	D.T.E.F.P. DE FORT DE FRANCE
Hubert	HIERSO	U.D. - C.F.T.C
Marcel-André	HIERSO	C.D.J.A.
Jean-Pierre	ETIENNE	C.D.J.A.
Jean-Max	HUBBEL	C.G.P.M.E.
Michel	JEAN-MARIE	M.E.D.E.F.
Henri	LAFON	FAFSEA
Jean-Jöel	LAMAIN	C.G.T.M.
Jean-Sébastien	LAMONTAGNE	SOUS PREFECTURE
Pascal	MARGUERITTE	FRANCE ANTILLES
Pierre	MARIE-JOSEPH	M.E.D.E.F.
Louis	MAUGEE	C.G.T.M.
Steve	PATOLE	UNION REGIONALE CFE/CGC
Jean-Luc	PORSAN-CLEMENTE	C.G.P.M.E.
Philippe	PRUDENT	COMITE GESTION OEUVRES SOCIALES
Hugues	ROBERTSON	C.D.M.T.
Marinette	TORPILLE	ASSOCIATION INTERPROFESSIONNELLE DE LA MEDECINE DU TRAVAIL
Patrick	ULTET	U.R.P.M.E.
Frédéric	VALERE	CREDIT AGRICOLE DE MARTINIQUE
Marie-Pierre	ZOBÉIDE	C.S.T.M.
Danielle	LAPORT	SOCIOLOGUE
Denis	LANGÉ	SARL MEDIASO
Guillaume	DE MEILLAC	M.E.D.E.F.
Marcel	OSENAT	A.P.E.M.
Gilbert	PAGO	HISTORIEN (U.I.F.M)
Michel	CRISPIN	CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL REGIONAL
Luc	BERNABE	C.G.T.M. - F.S.M.
Fred	CONSTANT	UNIVERSITE ANTILLES GUYANE
Georges	BAGOEÉ	GROUPE Bernard HAYOT
Roger	DE JAHAM	CONTACT ENTREPRISES
Patrick	FABRE	M.E.D.E.F.
Daniel	ROBIN	C.G.P.M.E.
Christian	URSULET	C.D.M.T.
Albert	SABEL	FORCE OUVRIERE

Qu'il leur soit rendu hommage.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Page 9 Diagnostic

Page 19 Résolution pour la modernisation du dialogue et des pratiques sociales à la Martinique

Page 25 Quel dispositif pour la promotion et la modernisation du dialogue social en Martinique ?



Diagnostic

Rapport réalisé par le groupe ad hoc composé de Fred Constant, Justin Daniel, Jean-Max Hubbel, Pascal Margueritte, Steeve Patole, Philippe Prudent et Frédéric Valère, d'après les débats en sessions plénières, en groupes et en collèges, des auditeurs de la troisième session régionale de l'INTEFP consacrée à la Martinique et au thème : "Dialogue social et développements".

Rédacteurs du rapport Justin Daniel, Jean-Max Hubbel et Pascal Margueritte

"Il n'est pas un matin durant ces cinq dernières années où, en me rendant à la Chambre sur la route du Lamentin à Pointe-à-Pitre, je n'ai pas pensé à ces milliers d'enfants et adolescents qui voient leurs parents violer la loi alors qu'ils les conduisent à l'école : chevauchant les lignes continues, roulant sur la voie de secours, s'imposant par des infractions répétées devant ceux de leurs citoyens respectueux de la loi. Comment se pourrait-il qu'au lycée, quelques heures plus tard, dans la société, d'ici quelques années, la loi leur apparaisse comme l'élément incontournable de la vie sociale et publique ?".¹

En quelques mots, ce propos d'un ancien président de la Chambre régionale des comptes de Martinique, de Guadeloupe et de Guyane, dit toute la problématique qui est la nôtre, applicable aussi bien aux rapports sociaux individuels, que publics ou privés.

Il souligne en particulier le poids du passé et la difficulté du rapport à la règle qu'entretient le Martiniquais.

Claude Silberzahn va plus loin : il en appelle à un vrai débat pour reconsidérer la place de l'homme antillais dans sa société. Il en appelle aux "responsables politiques, patronaux ou syndicaux" pour "susciter des débats, les animer, porter jugement au nom des valeurs universelles".

Ce débat a eu lieu dans le cadre de la session régionale de Martinique de l'Institut national du travail (INTEFP) en 2000. Il a débouché sur une analyse sans concession des points faibles et forts de la société martiniquaise vue sous l'angle des rapports sociaux. Un diagnostic a été tenté par les participants.

Il a débouché aussi sur une prise de conscience des partenaires sociaux de la nécessité de se reconnaître et de se respecter, pour tenter de trouver les voies et moyens d'un dialogue social pacifié et régulé, où les conflits, lorsqu'ils apparaissent, soient traités de manière modernisée et transparente.

Les participants à la session de l'INT de 2000 ont décidé de s'engager en signant une résolution pour la modernisation du dialogue social à la Martinique, avec le souci d'impliquer à

terme l'ensemble des partenaires sociaux. Plus encore, désireux d'œuvrer concrètement pour la société martiniquaise, ils ont décidé de se constituer en association ayant pour objectif de favoriser le dialogue social, grâce à la création d'un institut du travail à la Martinique, d'un observatoire de la vie sociale, de mettre en place une commission d'éthique chargée de faire respecter la résolution actée. Ils ont, enfin, décidé d'organiser une rencontre de périodicité annuelle ou bi-annuelle pour faire le bilan avec l'ensemble des acteurs de la vie économique et sociale de l'évolution des rapports sociaux à la Martinique, et des progrès enregistrés.

1. DES FAIBLESSES À DÉPASSER

La Martinique a des points faibles. Les participants à la session martiniquaise de l'INT ont tenté de les relever systématiquement, non pas par jeu masochiste exacerbé mais pour faire un diagnostic bien réel des problèmes qui se posent aujourd'hui, des faiblesses martiniquaises qu'il leur appartient désormais de dépasser pour entrer dans la Modernité.

Deux contraintes majeures, corrélatives, sont vite apparues :

- un espace économique et culturel fortement marqué par l'histoire ;
- un manque évident de reconnaissance et de considération dans les rapports sociaux.

Ces deux contraintes doivent être dépassées.

1. Un espace économique et culturel fortement marqué par l'histoire.

L'espace économique et culturel de la Martinique reste fortement marqué par l'histoire. Il est clair qu'il y a un passé "qui ne passe pas", une recherche d'identité qui pose problème.

¹ "La vie sociale s'analyse trop souvent en termes de rapport de force", Entretien avec Claude Silberzahn, président de la Chambre régionale des comptes des Antilles et de Guyane, René Cazimir-Jeanon, "France-Antilles", 17 septembre 1999.



A l'histoire et à la culture, s'ajoutent les contraintes de l'espace, tant en termes géographiques, qu'économiques ou sociologiques.

Enfin, les handicaps structurels induisent une faiblesse économique perceptible à travers une situation particulière de l'entreprise à la Martinique.

1.1.1. *Un passé très présent.*

L'histoire est très présente dans la vie quotidienne martiniquaise. La colonisation, le fait que la Martinique se trouve dans une situation originale, non pas colonisée mais née elle-même de la colonisation, suscite une complexité toujours prégnante dans la vie économique, sociale, politique et culturelle.

Les rapports des individus à la métropole, à l'Etat, au droit, ont été surdéterminés par plusieurs siècles de dépendance. Résultat : si le citoyen martiniquais est un citoyen à part entière de la collectivité nationale à laquelle il appartient, il se sent souvent entièrement à part au sein de celle-ci, non acteur, individu passif, voire complexé.

C'est de ce point de vue sans doute qu'il faut comprendre la formule de Césaire à propos des Antilles : "pays complexe et complexé".

Ce **passé très présent** conduit le Martiniquais à s'interroger perpétuellement sur son identité, sur son rapport au monde et dans l'espace.

Il existe une **quête continue identitaire** qui n'est pas résolue, malgré les conquêtes de la Révolution aux Antilles, malgré l'abolition de l'esclavage de 1848, malgré l'engagement humaniste et laïc des années 1880-1890 débouchant plusieurs années avant les lois Ferry sur la mise en place de l'école laïque et gratuite aux Antilles ; malgré la loi de départementalisation de 1946, loi de "décolonisation" pour les Antilles. Malgré, enfin, les lois de décentralisation introduites depuis 1982.

Beaucoup s'accordent à considérer aujourd'hui qu'au minimum la décentralisation doit être poursuivie, au maximum réclament l'indépendance, ou dans un moyen terme souhaitent une autonomie plus marquée avec la métropole.

En grande partie, cette recherche identitaire, expression d'un certain mal-être, induit un malaise particulièrement remarquable dans les rapports sociaux.

Ce malaise se caractérise par une **violence latente dans les rapports sociaux** à la Martinique.

Les participants à la session sur le Dialogue social souhaitent pourtant relativiser le discours récurrent présenté par certains

sociologues ou historiens concernant la violence présente dans la société martiniquaise, sans la nier. L'histoire a engendré de fait des comportements problématiques par rapports au droit, à l'autorité, à la discipline. Mais la société martiniquaise n'apparaît pas plus violente que d'autres sociétés. La méfiance, le paternalisme, le mépris même, qui régissent souvent les rapports sociaux dans l'entreprise, expliquent les formes violentes de certaines situations. Dans ces conditions, la grève est perçue pour beaucoup comme une forme première de dialogue social dans le contexte martiniquais traditionnel, ou tout au moins comme un préalable permettant l'engagement réel du dialogue social.

Ce phénomène de violence latente pose cependant une interrogation majeure quant à la **relation au travail**. Le travailleur n'a pas l'impression de travailler pour soi, mais pour l'autre (pour le béké). Les rapports sociaux sont diabolisés, racialisés à outrance. La réussite sociale est dénigrée.

La conséquence importante de cette caractéristique est que **l'image de l'entreprise est systématiquement dévalorisée**, comme celle du travail. Le patron est assimilé à l'ancien maître d'habitation, l'entreprise à l'habitation elle-même. Les impératifs commerciaux ou de production à la discipline esclavagiste.

Cependant, en dépit de ces éléments prégnants, qui se concrétisent par un **très fort individualisme des personnes**, par une certaine distance avec l'intérêt public, de profonds changements interviennent depuis une vingtaine d'années dans la société martiniquaise, qui doivent être pris en compte.

Il s'agit même là d'une **véritable révolution**.

En 20 ans, la société martiniquaise s'est autant transformée que la société française en un siècle. Elle a opéré sa décolonisation, sa transition démographique, son essor économique vers le modernisme. Plus récemment, des avancées significatives ont été faites dans le domaine des droits sociaux. Certains de ces aspects peuvent être contestables ; ils sont indéniables.

Il en résulte aujourd'hui le constat d'un homme martiniquais - et surtout d'une femme - vecteur de modernité et de dynamisme. C'est là un facteur encourageant pour l'avenir, à retenir en priorité, mais qui demande d'être accompagné et facilité par les Pouvoirs publics.

Car si l'Homme martiniquais paraît à même de sublimer le précipité complexe de l'histoire, qu'il incarne, pour aller "au-devant de la vie", dans un sens positif, et non pour perpétuellement reporter le "long sanglot de l'homme noir", et rétrécir sa vision



Diagnostic

du monde, il n'en demeure pas moins qu'il est encore confronté - outre les pesanteurs du temps - aux contraintes de l'espace.

1.1.2. Les contraintes de l'espace

Les données géo-économiques et géopolitiques influent singulièrement sur la situation de la Martinique. La structure de la société martiniquaise s'en trouve considérablement déterminée.

Avec 1 128 km², la Martinique est la plus petite des régions françaises. Cette petitesse donne à son marché une exigüité territoriale et démographique (380 000 habitants) qui surdétermine les relations économiques et sociales. Ce **marché étroit** n'est qu'à peine agrandi par l'apport des touristes. En conséquence, les entreprises locales ne peuvent se développer de façon satisfaisante. Leur dimension reste de l'ordre de la micro ou de la mini-entreprise. Ce sont des TPE ou "Très Petites Entreprises".

De surcroît, la Martinique doit faire face à une faiblesse d'ordre macro-économique qui, hormis un marché local de petite dimension, s'illustre par des coûts importants de main d'œuvre, une productivité insuffisante, un coût élevé de la ressource financière et des intrants. Elle doit faire face également à ses contraintes spatiales et physiques, avec une topographie difficile, où 60 % du territoire est occupé par un relief montagneux qui ne facilite pas les échanges intra-île, ni un aménagement du territoire harmonieux. L'activité humaine et économique se concentre en effet sur les plaines et la bande littorale, qui ne représentent que 10 % du territoire total.

À cela s'ajoute un espace fragile, sujet aux catastrophes naturelles, aussi bien sismiques que volcaniques ou cycloniques.

Le marché martiniquais est ainsi marqué par de très fortes spécificités par rapport au marché métropolitain. Le nombre d'acheteurs y est faible, et de par son insularité et son éloignement de la métropole, l'île est isolée.

La Martinique doit affronter les contraintes de son **isolement régional** et de son ultrapériphéricité. Située à 7 000 km de la métropole, elle est éloignée de son marché d'exportation naturel comme de son lieu d'importation habituel. Il en résulte un surcoût important sur les plans économique et commercial.

Elle est aussi isolée dans la Caraïbe. Les pays environnants sont en effet organisés à l'intérieur d'institutions, dont le marché commun de l'Organization of Eastern Caribbean States (OECS), qui essayent d'adopter des programmes de coopération économique et de développer des positions politiques communes.

Paradoxe : alors que la Martinique est un département français d'Amérique souvent concurrent de ses voisins, l'Europe est très

présente dans la Caraïbe et va jusqu'à soutenir financièrement des projets chez les concurrents caraïbéens ou américains de la Martinique, au lieu de favoriser les échanges à partir des DFA.

La Martinique est **fortement dépendante de l'extérieur**. Son économie est faiblement coordonnée par les règles du marché et les règles de la concurrence. C'est une économie de transferts financiers ou une "économie de comptoir", fortement imprégnée par une panoplie d'aides et de régulateurs publics ou par l'hyper-trophie des sociétés d'importations et de grande distribution. En outre son insularité la rend fortement dépendante de ses liaisons maritimes et aériennes.

De cette situation particulière de la Martinique, française et européenne, tout en étant caraïbéenne et américaine, il résulte une forte interrogation identitaire chez le Martiniquais et un **débat récurrent autour de la question du statut départemental**. Ce débat est quasiment présent depuis 1946. Après avoir vivement réclamé la fin de la colonie au début du siècle, l'égalité politique et sociale, les Martiniquais ont vécu la Départementalisation de 1946 comme une forme originale de décolonisation. Mais ils se sont vite opposés à de multiples freins politiques et institutionnels, voire économiques.

Très vite, dès 1948, et de façon évidente à partir de 1960, la question statutaire a été à nouveau posée. Elle l'est de façon récurrente depuis cette date, les uns préconisant le maintien du statut départemental mais adapté, les autres l'autonomie politique et économique, d'autres encore l'indépendance.

En dépit d'une formidable élévation du niveau de vie - ou à cause d'elle - depuis 30 ans, en dépit d'une décentralisation intervenue en 1982, qui ont mis en avant la **problématique du développement**, la question du statut est restée en filigrane des interrogations politiques et économiques.

Ce n'est que tout récemment, finalement, que le Gouvernement, par la loi d'orientation pour l'Outre-mer, votée en novembre 2000, a ouvert la possibilité d'une évolution statutaire "à la carte".

Aujourd'hui, tout est possible. Mais paradoxalement, cette période de mutation est vécue avec appréhension par beaucoup de Martiniquais qui, même s'ils souhaitent une évolution statutaire, s'inquiètent de devoir rompre avec le passé, et les avantages acquis par l'intégration à l'ensemble français et européen.

Les contraintes de l'espace, comme les pesanteurs de l'histoire, expliquent enfin une **forte personnalisation des relations**. Tout le monde se connaît plus ou moins en Martinique. Les relations personnelles ou professionnelles trouvent ainsi une détermination particulière, où la qualité de l'individu peut



compter moins que ses liens familiaux ou les réseaux auxquels il se rattache.

Dès lors, l'apparence et le faux-semblant prennent le pas sur le réel. Il en résulte souvent l'apparition d'un double discours, de premier degré classique, qui en cache un second, non-dit la plupart du temps, dans lequel les relations prennent tout leur effet. Il y a là aussi une protection vis-à-vis de l'étranger, où prime avant toute chose la culture du secret comme vecteur de survie et de cohésion du groupe comme de l'individu.

L'absence de liens organisationnels ancestraux a également pour conséquence que l'individu n'analyse pas le discours qui lui est porté de façon objective mais subjective. Toute critique est interprétée non pas pour ce qu'elle peut apporter au débat ou pour une tentative de remédiation positive d'une situation, mais comme une atteinte personnelle directe mettant en question l'individu lui-même.

Les relations personnelles et professionnelles sont souvent vécues sur un mode passionnel, où le sentiment l'emporte sur la raison. Il y a une grande difficulté à appréhender et comprendre les rapports sociaux en Martinique. Par ce fait, le Martiniquais ne souffre absolument aucune "instrumentalisation" de son rôle d'agent social, dans le monde du travail, celui de l'entreprise, comme dans le monde public. Il est en quête permanente de responsabilisation et de reconnaissance personnelle et sociale.

La contrepartie de cette situation est une remarquable capacité du Martiniquais à l'adaptation dans ses rapports aux gens et au monde.

Dans la sphère publique, ces différents comportements se concrétisent par une relation au travail problématique, une relation aux autres où l'emprise paternaliste reste très présente ("Fais ça pour moi !"), et une intense théâtralisation sociale, où la violence intervient comme jeu ou décor de cette théâtralisation, et non comme moyen de lutte sociale.

1.1.3. Une faiblesse économique persistante

Quant aux **handicaps structurels**, ils ont été depuis longtemps analysés : la Martinique subit directement et indirectement les effets de l'insularité et l'éloignement. Il en découle plusieurs conséquences :

- le marché local souffre cruellement de son étroitesse ;
- le transport extérieur est un enjeu majeur dont les tenants et les aboutissants ne peuvent être maîtrisés localement ;
- l'industrialisation demeure sommaire alors que les exportations sont principalement fondées sur une production agricole : la banane, dont la position sur le marché communautaire est affaiblie ;

- l'économie reste très largement repliée sur elle-même dans la mesure où sa participation aux échanges internationaux, y compris avec les territoires appartenant à l'environnement immédiat, demeure plutôt faibles ;

A ces différents constats, il convient d'ajouter :

- des déséquilibres structurels persistants se traduisant notamment par un taux de chômage particulièrement élevé, maintenant à l'écart une frange importante de la population et propre à décourager une jeunesse souvent privée de toutes perspectives ;
- l'importance de l'emploi précaire, du travail dissimulé ;
- un tissu socio-économique essentiellement composé de petites, et parfois très petites entreprises, confrontées à des coûts salariaux élevés, ce qui contribue à grever très lourdement leur compétitivité ;
- des entreprises dans l'impossibilité, en dépit des aides consenties, de faire face à leurs besoins de financement en raison d'un système bancaire défaillant ;
- l'existence d'un réseau de transport intérieur indigne du niveau de développement atteint par ailleurs et pénalisant aussi bien pour les opérateurs économiques que pour l'ensemble de la population ;
- la faiblesse ou l'absence de dispositifs d'évaluation des actions mises en œuvre et permettant de procéder, le cas échéant, aux ajustements et aux adaptations nécessaires.

La **faible mobilité** des salariés a aussi des conséquences sur l'entreprise.

Qu'il s'agisse de mobilité géographique ou fonctionnelle, les salariés en poste et les jeunes arrivant sur le marché du travail y sont peu enclins. Les exemples de cette jeune femme ingénieur habitant à Trinité, refusant un poste à Rivière-Pilote parce que "c'est trop loin", ou de ce commercial approché par un grand groupe métropolitain refusant, pour les mêmes raisons, un poste pourtant aménagé pour lui et nécessitant un déplacement par semaine en Guadeloupe ne sont malheureusement pas des cas isolés.

Les tentatives d'explications à cette faible, voire à cette absence de mobilité, évoquent pêle-mêle :

- les parcours de formation trop éloignés de la réalité du monde du travail, en tout cas ne préparant pas suffisamment aux exigences en la matière. L'étude attentive de l'offre de formation (initiale et continue) montre le peu de parcours ouverts sur l'extérieur (même si l'on note quelques initiatives de l'Agence Nationale du Travail... -ANT-);



Diagnostic

- la prégnance du fonctionnariat² sur le modèle de l'entreprise, avec pour corollaire des comportements inadaptés aux réalités du monde concurrentiel.

Ce phénomène est encore plus troublant au sein même des entreprises où la mobilité fonctionnelle reste l'exception. Il est vrai qu'en l'absence de visibilité sur les compétences disponibles ou potentielles, l'entreprise ne peut prétendre à une gestion prévisionnelle des emplois lui permettant de proposer à certains collaborateurs d'emprunter telle ou telle passerelle au sein même de l'entreprise ou du groupe. La solution par conséquent est souvent le recrutement externe, souvent faute de gestion des ressources humaines même embryonnaire. L'absence de visibilité économique à court et moyen terme fait passer la gestion des ressources humaines au second plan.

Les **entreprises martiniquaises** sont aussi, d'évidence, **sous-encadrées**.

C'est dans les axes technique et économique que les gains les plus importants semblent avoir été accomplis dans la période récente. L'amélioration de la rentabilité et le financement des entreprises martiniquaises sont, aujourd'hui, plus que des préoccupations, des leitmotivs.

La gestion et l'adéquation des compétences sont des préoccupations récentes.

C'est dans cet axe que les progrès les plus importants restent à faire. Les entreprises doivent faire face aux effets conjugués de l'extrême concurrence qu'elles se livrent et à la nécessité d'optimiser la performance du triptyque outils/hommes/organisation pour répondre aux exigences des marchés.

Pour l'heure, rares sont les entreprises qui ont réussi à mettre en place une attitude de "fournisseur d'un service" faute d'avoir préparé leur encadrement au rôle d'entraîneur et de coach qui est le sien.

Le **management des entreprises martiniquaises est enfin, parfois, particulièrement défailant**.

Peu nombreux sont les managers, en Martinique, à penser en termes d'opportunités, de choix et non en termes de limites. Plutôt que de réfléchir sur ce qu'ils veulent (afin de s'orienter vers le résultat à atteindre), la "tendance naturelle" est de réfléchir sur ce qui ne va pas, sur les craintes liées à telles ou telles options. Ce comportement a pour conséquence d'apporter des rationalisations, des justifications et des solutions extrêmement pauvres.

Plutôt que d'analyser le "comment" afin de comprendre le processus et d'obtenir les informations utiles, une autre "tendance naturelle" est de s'arrêter sur le "pourquoi" et à ainsi rechercher des critères et des valeurs.

La tournure d'esprit permettant d'envisager les chocs, les événements en terme de feed-back et non d'échec, n'est pas très répandue. Pourtant, toute situation comporte des indicateurs sur ce que l'on doit mettre en œuvre. Quid des enseignements des affaires Toyota et Roger Albert si l'on considère quelques bras-de-fer actuels !

Le travail réalisé avec le concours de la Direction des relations du travail du Ministère du travail du Québec renseigne les partenaires sociaux de la Martinique sur les points qui nécessitent une évolution de leur part.

Pour cela, ils doivent tout d'abord :

- mettre de côté leurs propres critères pour comprendre le modèle de l'autre,
- former les managers à jouer leur rôle de relais, de courroie de transmission et de gestionnaire de la ressource humaine.

Force est de constater que l'encadrement se positionne rarement comme faisant partie de l'équipe de direction. C'est l'affaire du dirigeant de bien connaître le contexte et de gérer les objectifs à atteindre ! Il en résulte une faible perception de l'environnement et des exigences de performances nécessaires pour assurer la survie et/ou le développement de l'organisation.

1. 2. Un manque de reconnaissance et de considération dans les rapports sociaux

Les rapports sociaux à la Martinique souffrent trop souvent d'un manque de reconnaissance et de considération mutuelles de la part des partenaires qui y sont engagés. Fréquemment construits sur le modèle d'une opposition ouverte ou larvée entre adversaires irréductibles, ils se nourrissent d'une défiance réciproque aggravée d'un manque de respect mutuel, ces deux tendances culminant au moment des conflits.

1.2.1. Des rapports fondés sur la défiance réciproque

La simple observation des conflits qui se sont déroulés au cours de ces dernières années confirme amplement ce constat. La mul-

2 " Conflictualité et dialogue social à la Martinique, Parole d'acteurs ". Rapport de P. Auvergnon et P. Le Moal, INTEFP, 2000



tiplication de part et d'autre, y compris sous l'œil avide des caméras de télévision, d'épithètes parfois injurieuses à l'endroit des partenaires participe certes d'une forme de théâtralisation de la scène conflictuelle et de dramaturgie sociale ; elle porte tout autant témoignage de rapports souvent dégradés et empreints de méfiance réciproque dans de nombreuses entreprises. Ces rapports conduisent inévitablement, en cas de fortes tensions, à une sorte de **diabolisation** de l'autre qui dès lors ne peut être identifié à un interlocuteur.

Il va sans dire que pareilles attitudes ne facilitent guère le dialogue social en alourdissant considérablement le climat dans les entreprises ; assurément elles contribuent à retarder la solution des conflits : elles circonscrivent en réalité une "arène" où se livre une lutte symbolique à travers laquelle les arguments de fond sont servis (ou desservis) par des discours qui portent la marque des rancœurs accumulées et dégènerent parfois en insultes pures et simples. Par le jeu des perceptions réciproques, les partenaires d'un dialogue social déficient deviennent ainsi les adversaires irréductibles d'un jeu à somme négative.

Ces attitudes se doublent et se renforcent d'une forme de **racialis**ation des rapports sociaux. Dans une société où, à bien des égards, le passé chevauche le présent, les susceptibilités sont à fleur de peau ; les représentations collectives directement héritées de la colonisation déterminent dans une large mesure les comportements des protagonistes. Ces derniers se voient alors assigner (ou revendiquent parfois) une identité raciale ou un classement ethnique, de telle sorte que les conflits sociaux sont parfois construits comme des affrontements ethniques ou raciaux : ils tendent à réinventer les modèles du passé, à convoquer les figures séculaires du maître et de l'esclave et à réactiver les clivages traditionnels. On notera au passage que les représentations collectives qui sont ici à l'œuvre finissent par acquérir un caractère performatif : elles continuent d'opérer même lorsque la "réalité" qu'elles évoquent ne semble plus correspondre aux structures existantes...

Ces deux processus – diabolisation des partenaires et racialisation des rapports sociaux – ont une conséquence logique : **le refus d'accepter l'autre dans la position qu'il occupe**. Ainsi disqualifié, il ne peut plus prétendre être un partenaire pour la discussion, aussi bien dans le cadre des négociations régulières qu'en cas de conflit. Ce déni de l'autre dans sa personne et dans sa position institutionnelle est l'un des facteurs qui expliquent la durée exagérément longue de certains conflits. Il est en effet difficile d'entamer des négociations si la parole de l'autre n'est pas reconnue ou acceptée ; il est parfois impossible de se parler sans recourir aux intermédiaires obligés que sont devenus les services de l'Etat. D'où ce surprenant paradoxe : dans une société d'interconnaissance, saturée en relations personnalisées, les échanges

manquent singulièrement de fluidité et la parole devient équivoque au point de déboucher sur une **incompréhension réciproque**. On ne s'entend plus. Les échanges verbaux reflètent un manque de respect mutuel.

1.2.2. *Un manque de respect mutuel*

Les relations sociales reposent dans bien des cas sur un double refus : celui de reconnaître (ou d'assumer) le fait syndical ; **celui d'accepter la représentativité patronale**. Force est d'admettre que nombre de chefs d'entreprises redoutent en effet l'implantation d'organisations syndicales dans leurs établissements, celles-ci étant perçues comme des adversaires qu'il vaut mieux ne pas avoir à affronter. Diverses stratégies sont ainsi déployées pour conjurer pareil risque, telles que par exemple l'utilisation des effets de seuil. L'existence d'une section syndicale ne se traduit pas toujours par le respect des textes en vigueur, ce qui peut alourdir le climat au sein des entreprises ou constituer une source potentielle de conflits. A l'inverse, il arrive fréquemment que la représentativité des délégations patronales soit contestée, notamment au moment d'entreprendre des négociations.

Outre les facteurs évoqués ci-dessus, ces comportements puisent également leur origine dans l'éclatement du paysage syndical, tant du côté des salariés que du côté du patronat, dans la diversité des acteurs et les logiques divergentes qu'ils incarnent, dans les surenchères et le manque de lisibilité des stratégies qu'ils mettent en œuvre.

Dans ces conditions, il paraît **difficile de construire des rapports basés sur la confiance**. L'entreprise devient en effet un espace clos dans lequel les relations sociales sont tissées d'une violence symbolique et d'une méfiance permanente difficilement compatibles avec le dialogue social. Phénomène bien sûr aggravé par le **non respect des engagements et de la parole donnée**, ce qui favorise la multiplication des conflits portant sur l'interprétation des textes signés ainsi que la remise en cause de ces derniers par les protagonistes.

Enfin, il convient de noter que le climat général qui prévaut au sein de certaines entreprises et que l'on retrouve, de manière plus générale, à l'échelle de la société entière, influe directement sur les représentations que les uns et les autres se font de l'entreprise. Simple lieu de création de richesse pour certains, lieu de redistribution des richesses pour les autres, voire de réparation des inégalités et des injustices qui se nichent dans la société globale, elle peut difficilement émerger comme un espace où s'élabore un consensus minimal sur des objectifs communs. En d'autres termes, l'entreprise reproduit dans une large mesure

Diagnostic



l'absence de projet partagé, s'agissant notamment du développement économique, que l'on perçoit – et dénonce de manière rhétorique – à la Martinique. Par conséquent, dans un contexte marqué par une conjoncture économique souvent difficile, le consensus social est souvent rompu et le conflit social finit lui-même par être appréhendé comme le mode "normal" de régulation des rapports au sein des entreprises. La banalisation et la généralisation de ce mode de régulation tendent d'ailleurs à accréditer l'idée que le seul moyen pour certaines catégories sociales de se faire entendre c'est d'externaliser les effets du conflit. La grève devient alors un préalable à la négociation au lieu d'être un ultime recours et sert à cristalliser un rapport de force entre les protagonistes.

1. 3. Une communication déficiente

Trois séries de facteurs concourent à rendre déficiente la communication à la Martinique : l'absence de dispositif unifié de collecte d'informations ; une diffusion sélective des informations ; une carence des lieux de rencontre, d'expression et d'échange.

1.3.1. Une absence de dispositif unifié de collecte d'information

En dépit des efforts réalisés par des institutions comme l'INSEE depuis quelques années, certaines données sur la situation économique et sociale restent difficilement accessibles, soit qu'elles sont trop dispersées, soit parce qu'elles sont mises à disposition trop tardivement. Ces défaillances s'expliquent probablement par l'extrême **éclatement des sources** d'informations. En l'absence d'un dispositif unifié de recueil, le citoyen martiniquais, mais aussi nombre d'organismes publics ou privés doivent se livrer à un parcours du combattant pour prendre connaissance de statistiques qui, en bonne logique, devraient leur être aisément accessibles. D'où la difficulté de dégager une vision globale de la situation locale. Combinée à l'absence de dispositif d'évaluation des actions mises en œuvre, une telle carence n'est pas de nature à faciliter la tâche des décideurs et des partenaires sociaux ; elle entretient probablement une perception faussée de la réalité au sein d'une part importante de la population, faute de données fiables. D'autant plus que ces données, lorsqu'elles existent, **sont mises à disposition de manière tardive**, à tel point qu'elles paraissent d'avantage servir à l'histoire économique et sociale qu'à décrire la situation présente.

1.3.2. Une diffusion trop sélective

La **rétenion de l'information** est une pratique courante à la Martinique que l'on retrouve dans de nombreux milieux. Ainsi par routine ou par déficience des circuits de communication interne, des informations souvent importantes ne sont pas portées à la connaissance des membres des organismes et des institutions chargées de les collecter ou ne sont pas suffisamment explicitées pour être appropriées par la population. Il en résulte également un **déficit de l'information destinée au grand public**, qui dès lors ne peut guère aller au-delà d'appréciations erratiques sur des faits qui peuvent pourtant le concerner directement. On assiste à un véritable **culte du secret** renforcé par une forme de **parole masquée** : celle-ci perd son caractère spontané pour devenir équivoque et source de malentendus.

1.3.3. Une carence des lieux de rencontres, d'expression et d'échanges

D'une manière générale, il n'existe pas à la Martinique de véritable "espace public", entendu comme lieu d'expression et d'échanges. Ce constat s'applique aussi bien aux instances représentatives du personnel qu'au fonctionnement de la société entière.

1.3.4. Un traitement médiatique contestable des conflits

Les conflits sociaux à la Martinique donnent rarement lieu à un traitement satisfaisant de la part des moyens d'information. Souvent victimes des conséquences des affrontements sociaux, les Martiniquais ne connaissent pas toujours les tenants et les aboutissants de ces derniers en raison de l'indigence des informations. Tout se passe comme si le mort saisit le vif : la théâtralisation des conflits tend à corrompre le traitement qu'en donne la presse. Celle-ci ne peut s'empêcher de succomber à une approche à caractère sensationnel au détriment de l'analyse et de la compréhension des enjeux.

1. 4. Un rapport singulier au droit et à la règle

Il existe à la Martinique, comme en France, mais sous une forme sans doute amplifiée dans le premier cas, un rapport ambivalent à la règle de droit. Tantôt sollicitée pour la défense du principe égalitaire, tantôt dénoncée pour son inadaptation à des situa-



tions appréhendées comme spécifiques, la règle de droit se trouve en permanence au cœur d'une dialectique complexe entre universalisme et particularisme. Rapportée au champ des relations sociales à la Martinique, cette remarque générale autorise un triple constat : la règle est souvent perçue comme inadaptée ; le droit est invoqué ou mobilisé de manière sélective ; la règle est objet de manipulation, voire de transgression.

1.4.1. *Des règles de droit perçues comme inadaptées*

Dans certains cas, si la règle de droit ne coïncide pas avec les intérêts en cause, elle est immédiatement dénoncée comme inadaptée à la situation. Le discours syndical – patronal ou salarié – se greffe ici sur une tendance, de plus en plus nettement perceptible, à (sur)valoriser les particularismes locaux au nom du droit à la différence. Dans ce contexte, la règle de droit naguère considérée comme une source de protection ou un élément de la régulation des rapports sociaux est contestée dans son fondement, dès lors qu'elle apparaît comme un "produit" importé, forgé par et pour l'autre. De toute évidence, une réflexion s'impose quant à la nécessité ou non d'adapter certaines règles de droit aux contingences locales, compte tenu notamment de la nature du tissu socio-économique composé majoritairement de très petites entreprises. Encore faudrait-il pour que cette dernière soit crédible que le droit lui-même ne fasse pas l'objet d'un usage sélectif de la part des acteurs sociaux.

1.4.2. *Invocation et usage sélectif du droit*

C'est le deuxième constat qui s'impose en effet. Pour ne citer qu'un exemple, la mobilisation et parfois l'épuisement des ressources juridiques d'un point de vue procédural lorsqu'un conflit est dans l'impasse s'accompagne d'une étonnante amnésie lorsqu'il s'agit d'appliquer le droit matériel et les dispositions élaborées par le législateur dans le fonctionnement quotidien des entreprises. Oublié le droit est alors objet d'un surinvestissement et donc d'un traitement sélectif.

1.4.3. *Manipulation et transgression de la règle*

Enfin, non seulement la règle de droit est contournée, manipulée dans son application, mais elle est souvent transgressée.

2. DES FORCES À TRAVAILLER

Le constat des points faibles martiniquais montre que beaucoup d'éléments comportent en eux-même une certaine dualité, pouvant vite être aussi perçus comme des points forts. Les handicaps géographiques peuvent ainsi permettre un positionnement original sur la scène mondiale. La petitesse générale des entreprises martiniquaises peut leur permettre d'être à taille humaine un lieu privilégié de dialogue et de contacts. Il faut donc dépasser les handicaps de la société martiniquaise, qui ne sont pas irrémédiables.

Dans le même esprit, il existe des points forts, des forces à la Martinique, qui ne demandent qu'à être enrichies et travaillées pour devenir utiles.

Il y a en tout cas une volonté unanime de changement des acteurs sociaux. Il faut s'appuyer sur elle. Il y a aussi des femmes et des hommes, aujourd'hui éduqués, dynamiques, entreprenants, qui ne demandent qu'à s'impliquer dans la vie économique et sociale pour peu qu'on leur en donne l'opportunité. La Martinique peut répondre aux défis de modernité. Elle en a la capacité, elle dispose aussi de moyens financiers, logistiques, humains, désormais disponibles.

2. 1. Une volonté unanime de changement

Cette volonté puise sa force dans la conjonction de trois séries d'éléments : la prise de conscience des acteurs locaux, les aspirations des élites locales et le désir des partenaires sociaux d'engager un nouveau dialogue social.

2.1.1. *Une prise de conscience des acteurs locaux*

La multiplication au cours de ces dernières années de conflits d'une particulière âpreté et d'une durée parfois très longue, l'externalisation de leurs effets ont généré au sein de la population un sentiment de "ras le bol" mêlé de lassitude. Toutefois, ce sentiment va de pair avec un éveil de la conscience et un début de remise en cause du fatalisme qui semblait jusqu'alors imprégné les comportements. Incontestablement, beaucoup de chemins restent à parcourir. Mais petit à petit se dessinent les contours d'un discours qui attire l'attention sur la nécessité de modifier les attitudes, les perceptions et les comportements afin de sortir de l'impasse dans laquelle se trouve engagée la société martiniquaise. Ce discours insiste désormais sur deux impératifs intimement liés : **la nécessité d'entreprises fortes**

Diagnostic



et de relations sociales régulées. Lieu d'intégration d'intérêts nécessairement divergents, l'entreprise ne peut néanmoins assumer ses fonctions que si ses différentes composantes n'épuisent pas leur énergie dans des affrontements répétitifs dont les modalités éliminent toute chance de dialogue social. Il convient par conséquent de mettre en place des mécanismes permettant de réguler les conflits lorsqu'ils ne peuvent être évités et de réactiver les structures et les espaces du dialogue social.

Ce discours déborde le cadre strict des entreprises pour être relayé au sein même de la société martiniquaise. Sans prétendre trancher le débat récurrent sur les institutions, chacun admet de plus en plus la nécessité d'un **développement plus autonome et plus responsable**. Plus autonome en effet : la forte dépendance à l'égard de l'extérieur maintient les entreprises dans une situation de fragilité permanente. Plus responsable : le besoin se fait sentir d'une forte mobilisation – et donc implication – des acteurs sociaux, mais aussi de la population, dans des projets collectifs. C'est à ce double prix qu'il sera peut-être possible d'engager les uns et les autres dans l'élaboration de projets partagés, dans le respect de leurs droits respectifs.

Enfin, la Martinique est loin d'être un isolat échappant aux contraintes de l'économie mondiale. Sans relancer le débat quelque peu caricatural sur la globalisation tantôt taxée de tous les maux, tantôt appréhendée comme la source unique de toutes les transformations actuelles, il convient de s'armer pour **répondre aux enjeux économiques globaux**.

2.1.2. Une aspiration des élites locales

Depuis plusieurs mois, les débats initiés par différentes instances à la Martinique font désormais du dialogue social un enjeu majeur des prochaines années. On assiste à la multiplication des échanges sous forme de conférences ou de colloques, ce qui témoigne là aussi sinon d'une volonté affirmée de changement du moins d'une réelle prise de conscience. On notera par ailleurs que le contrat de plan Etat région comporte pour la première fois des dispositions et un engagement financier relatifs à **l'amélioration du dialogue social**, que le Conseil économique et social régional qui regroupe les forces vives s'est résolument engagé dans la voie d'une réflexion sur la question ; que les projets de développement en cours de discussion ou d'application ainsi que des programmes de formation, tels que le DESS "Ressources humaines et dialogue social" de l'AMDOR-Université de Strasbourg, y font également référence. Parallèlement, l'Université des Antilles et de la Guyane et le monde du travail, qui jusqu'alors entretenaient des échanges limités, tendent à se rapprocher sous l'impulsion de leurs diri-

geants respectifs. Ce sont là autant d'éléments qui peuvent contribuer à donner l'impulsion au changement escompté et à le dynamiser.

2.1.3. Engager un nouveau dialogue social

Le sentiment d'être les victimes répétées de conflits dont elle ne maîtrise pas toujours les tenants et les aboutissants a généré des **attentes très fortes au sein de la population**. De même l'exacerbation des conflits au cours de la période récente semble avoir conduit les partenaires sociaux à s'engager dans un nouveau dialogue social. A cet égard, la **3ème session régionale de l'INTEFP significativement consacrée au dialogue social et aux développements** à la Martinique constitue un exemple révélateur. Le pari était loin d'être gagné d'avance, compte tenu des tensions qui sous-tendent les relations sociales à la Martinique. Pourtant, la très forte implication des différents partenaires a dévoilé à quel point, au delà de ces tensions, se manifestait une volonté unanime de relancer et de conforter le dialogue. Et s'il est vrai que le chemin qui reste à parcourir est sans doute encore long et semé d'embûches, les résultats de la session autorise d'ores et déjà un optimisme raisonné.

2. Des femmes et des hommes dynamiques

D'autres points forts imprègnent encore la société martiniquaise. Le "gisement humain", les qualités intrinsèques ou acquises des femmes et des hommes de ce pays en font partie.

2.2.1. Un niveau d'instruction plus élevé

Le niveau d'instruction actuel est pour beaucoup dans l'évolution des choses. Le développement réel de la Martinique au cours des 20 dernières années a induit une situation nouvelle, avec des jeunes ayant un niveau d'éducation général supérieur à leurs parents, et des diplômés en masse.

La population a atteint désormais un stade de développement qui lui permet de faire place à de nouvelles aspirations, de nouvelles ambitions.

Même si le développement économique s'est souvent concrétisé par une hypertrophie du secteur public et la présence en nombre de fonctionnaires, l'entreprise a acquis ces dernières années ses lettres de noblesse. Elle est même devenue une "nouvelle frontière" pour les jeunes Martiniquais qui s'y



investissent de plus en plus par souci de prendre des responsabilités et d'agir. Le dynamisme de l'entreprise n'est rendu possible que grâce à l'existence d'un **potentiel humain qualifié et disponible**. Il y a 20 ans, 5 % d'une classe d'âge parvenait au baccalauréat en Martinique, ils sont aujourd'hui 80 %.

En contrepoint, le chômage important impose aux jeunes Martiniquais de prendre des initiatives, de créer, de s'adapter aux circonstances, de faire front. L'entreprise en profite, même si ce dynamisme prend parfois la forme informelle ou clandestine du travail.

En regard de ce dynamisme tout tourné vers l'avenir, les **leaders syndicaux** martiniquais paraissent avoir bénéficié d'une forte imprégnation des combats des Anciens. D'où souvent chez eux une conscience politique très forte, très "idéologisée" au sens propre (et non péjoratif) du terme. L'existence d'un projet de société en est généralement la concrétisation.

Une mutation se produit pourtant. De plus en plus de jeunes intègrent les dynamiques de l'entreprise, et la tendance est forte, désormais, à inscrire la démarche syndicale dans le cadre de l'entreprise et du secteur économique. Leur bonne formation, leur bonne compétence technique, leur donnent aujourd'hui une excellente capacité d'adaptation. Ils peuvent devenir des vecteurs fondamentaux de l'évolution sociale et économique des années à venir, dès lors qu'ils trouvent du "répondant" chez les chefs d'entreprise, et dès lors qu'un véritable dialogue social modernisé s'engage à la Martinique.

Et de fait, au bon niveau des leaders syndicaux répond de plus en plus une **nouvelle génération de chefs d'entreprise**, désireux de s'inscrire dans une histoire pacifiée et modernisée des relations sociales et économiques martiniquaises. Ces derniers sont aussi mieux formés aux méthodes modernes de management. Il y a une prise de conscience chez les leaders économiques de la nécessité de changer les modes traditionnels de gestion des ressources humaines, d'inscrire ceux-ci dans la modernité.

Enfin, la Martinique est aussi marquée par un certain dynamisme des salariés eux-mêmes, qui s'impliquent dans la vie de l'entreprise, ont maintenant une **forte implication dans les élections professionnelles**. L'entreprise citoyenne, peu à peu, se concrétise par un souci de faire exister et de rendre efficaces les institutions représentatives du personnel.

Toute entreprise, digne de ce nom, se doit aujourd'hui d'appliquer au mieux le Code du travail. Il apparaît que cette réalisation est la condition sine qua non d'un dialogue social reconsidéré.

2.2.2. Une meilleure adaptation au défi de la modernité

Il est clair que quelque chose se passe, et qu'une mutation est à l'œuvre dans la société martiniquaise. Tout un chacun s'accorde à considérer qu'une meilleure adaptation au défi de la modernité est en cours. C'est essentiellement le cas dans le monde de l'entreprise, par nature plus réactif que d'autres.

Le défi de la modernité est pour tous, désormais, l'enjeu de la Martinique au tournant du millénaire.

Pourra-t-elle prendre le virage à temps ? Paradoxalement, ce défi où entre la problématique de la Mondialisation, peut être relevé grâce à la particulière étroitesse de la Martinique. Ce handicap devient un atout remarquable sur deux points :

- Le premier est que l'étréitesse du pays, qui suppose une société d'interconnaissance, oblige à **une forte réactivité** les acteurs sociaux. L'information circulant rapidement, les changements et les adaptations au changement peuvent se faire rapidement.
- Le second point réside dans la petitesse des entreprises en Martinique où prédomine la très petite entreprise (TPE). Ce handicap est un atout dans la mesure où la TPE est naturellement plus créative dans ses actions, plus adaptable aux aléas, et plus créative d'emplois aussi, mais surtout où l'entreprise martiniquaise en général est une **entreprise à taille humaine**. Et c'est ce qui fait son originalité et sa force.

2. 3. Des moyens financiers et logistiques disponibles

L'appartenance de la Martinique à l'ensemble national français et à l'Union européenne permet d'accéder à des fonds non négligeables. Ainsi les fonds réunis au sein du Contrat de Plan régional, du Document unifié de programmation (DOCUP) s'élèvent environ à 11 milliards de francs. Par ailleurs, sous l'impulsion de leurs dirigeants respectifs, le monde du travail et l'Université sont engagés dans un processus de rapprochement. Ce sont là autant d'atouts qu'il convient de prendre en compte dans la perspective d'une amélioration du dialogue social et de la mise en œuvre d'un développement durable.

Résolution pour la modernisation du dialogue et des pratiques sociales à la Martinique

Les signataires de la présente résolution, auditeurs de la session régionale organisée par l'Institut National du Travail,

Considérant que l'emploi et l'amélioration du cadre de vie sont des priorités pour le développement durable de la Martinique,

Considérant que le progrès économique et social est conditionné à la fois par la bonne marche de l'entreprise et par la prise en compte de l'épanouissement de la personne humaine,

Considérant que le développement de l'entreprise exige un dialogue social de qualité,

Considérant que la modernisation du dialogue social ne peut se développer que dans une relation de bonne foi, qui suppose la mise en œuvre de nouvelles pratiques,

S'engagent à mettre en œuvre et à faire partager les principes suivants :

1/ principes de reconnaissance, de respect mutuel et de représentation :

- *Principe de reconnaissance mutuelle* : les organisations syndicales d'employeurs et de salariés, indispensables au dialogue social, sont légitimes à représenter et à exprimer les intérêts de leurs mandants respectifs.
- *Principe de respect mutuel* : quel que soit le cadre dans lequel se déroulent les négociations, les parties s'engagent à tout faire pour que les débats se déroulent dans la dignité et le respect des personnes.
- *Principe de représentation* : quel que soit le cadre dans lequel se déroulent les négociations, les représentants désignés par les parties doivent disposer, pendant toute la durée du processus de négociation, de la capacité à engager leurs mandants.

2/ principes de dialogues permanent :

Dans le cadre de la relation entre les salariés et leurs employeurs, les signataires conviennent de la nécessité de rechercher les conditions d'un dialogue permanent et régulier pour prévenir les situations de conflits.

- L'application de la réglementation du travail (dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles), et notamment de ses dispositions relatives à l'exercice du droit syndical, constitue la base indispensable à la qualité du dialogue social dans l'entreprise.
- Les signataires affirment que, là où elles sont prévues, les institutions représentatives du personnel doivent être mises en place, et doivent fonctionner régulièrement, de bonne foi.
- Pour les entreprises non directement assujetties à la réglementation sur les institutions représentatives du personnel, les signataires s'engagent à favoriser le dialogue en référence aux articles L.132-30 et L.421-1 du code du travail (commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles, représentants élus ou désignés, délégués de site).

3/ principes de prévention et de gestion des conflits :

Le droit de grève, principe démocratique à valeur constitutionnel, ne doit faire l'objet d'aucune contestation.

Principe de prévention :

- Tout en respectant l'exercice de ce droit, la recherche de solutions négociées et concertées doit être privilégiée, la grève n'étant que l'ultime recours. Les signataires s'accordent pour que ce moyen ne soit utilisé que lorsque toutes les possibilités de négociation et de concertation auront été recherchées ou mises en œuvre.

Principes de gestion :

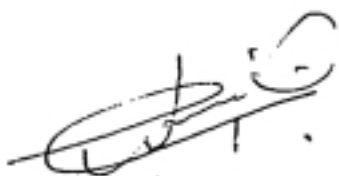
- Dans le cadre des conflits, les parties s'engagent à maintenir les négociations ouvertes, sans rupture, sans stratégie d'enlèvement et ceci jusqu'à leur terme.
- Dans le cadre des conflits, les deux parties s'interdisent tout recours à la violence ainsi que l'utilisation de tout autre moyen susceptible de porter atteinte aux personnes et à l'outil de travail.
- Dans la situation d'un conflit d'entreprises, les signataires, soucieux de l'intérêt général, mettront en œuvre des procédures de médiation afin d'éviter le déplacement du lieu du conflit.
- Conscients du caractère préjudiciable de la durée des conflits, les signataires conviennent de la nécessité de tout mettre en œuvre pour parvenir à leur règlement rapide.

Une commission tripartite issue de la session Martinique sur le dialogue social sera constituée afin d'évaluer régulièrement les modalités d'application des principes énoncés ci-dessus.

Les signataires s'accordent pour que la présente résolution devienne une véritable charte pour la modernisation du dialogue et des pratiques sociales à la Martinique, adoptée par l'ensemble des partenaires sociaux.

Marcy l'Etoile, le 13 octobre 2000

Les membres du comité de pilotage :



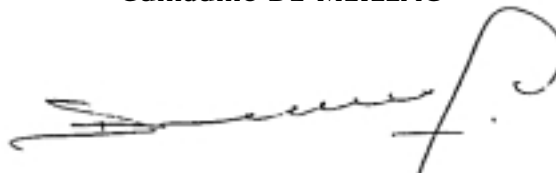
Michel CRISPIN



Jean KASPAR



Guillaume DE MEILLAC



Denis LANGE

Résolution pour la modernisation du dialogue et des pratiques sociales à la Martinique



Danielle LAPORT



Marcel OSENAT



Justin DANIEL

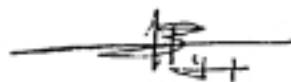


Pascal MARGUERITTE

Les membres du collège "employeurs" :



André ARMOUGON



Georges BAGOEE



Louis-Daniel BERTOME



Eliane CHALONO



Roger DE JAHAM



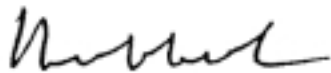
Jean-Pierre ETIENNE



Patrick FABRE



Marcel-André HIERSO



Jean-Max HUBBEL



Michel JEAN-MARIE



Pierre MARIE-JOSEPH

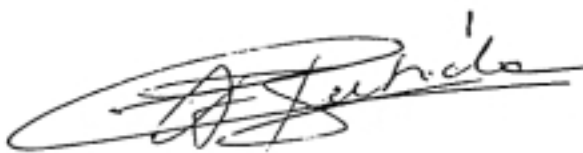


Daniel ROBIN



Patrick ULTET

Les membres du collège "salarié" :



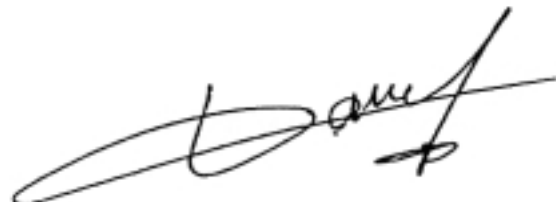
Alex BERTIDE



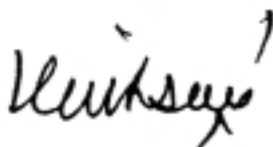
Léo CABIT



Félix CATHERINE



Alain DAMBO



Hubert HIERSO



Jean-Joël LAMAIN

Résolution pour la modernisation du dialogue et des pratiques sociales à la Martinique



Louis MAUGEE



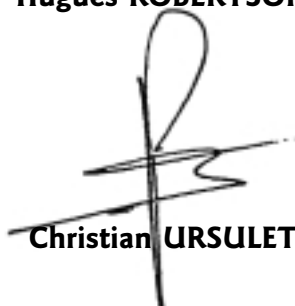
Steve PATOLE



Hugues ROBERTSON



Albert SABEL



Christian URSULET



Marie-Pierre ZOBÉÏDE

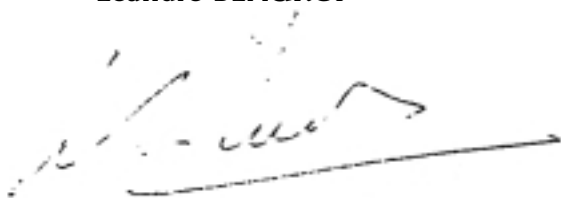
Les membres du collège “personnalités qualifiées” :



Léandre BEAUROY



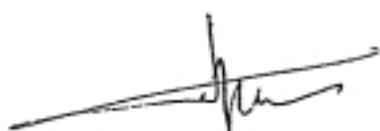
Max BUNOD



Marthe CAROLE-CLEDELIN



Charles CLEMENTE

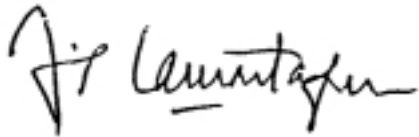


Jean-Louis FORNARO



Henri LAFON

Résolution pour la modernisation du dialogue et des pratiques sociales à la Martinique



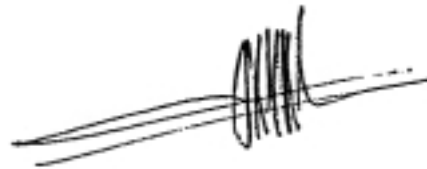
Jean-Sébastien LAMONTAGNE



Philippe PRUDENT



Marinette TORPILLE



Frédéric VALERE



**Rencontre des auditeurs
avec M. Christian Paul,
Secrétaire à l'outremer**

Quel dispositif pour la promotion et la modernisation du dialogue social en Martinique ?



La résolution qui vous a été présentée il y a quelques instants n'est pas la seule décision concrète de la Session Martinique.

En effet, la nécessité d'œuvrer à une amélioration du dialogue social à la Martinique implique la mise en œuvre d'un dispositif que les différents acteurs souhaitent innovant, efficace et cohérent.

Quels sont donc les objectifs que nous avons définis au terme de ces 6 mois de travaux ?

De quels moyens entendons-nous nous doter pour réaliser ceux-ci ?

Au nom des auditeurs de la session, c'est ce que l'on va tenter de vous présenter maintenant.

1. **TOUT D'ABORD QUELS SONT LES OBJECTIFS QUE NOUS NOUS SOMMES DEFINIS ?**

Ils sont au nombre de six

1. **Le premier d'entre eux consiste à intervenir auprès des acteurs du dialogue social.**

Il s'agit là notamment de diffuser des constats, des analyses, des propositions d'action auprès des élus, des administrations et des partenaires sociaux.

En effet, il existe aujourd'hui peu de chose dans ce domaine. Ou alors les connaissances, les travaux de recherche, les propositions qui existeraient sont peu ou pas connues des principaux intéressés. Les acteurs du dialogue social se côtoient souvent sans se rencontrer vraiment, faute de pouvoir s'accorder sur des faits démontrés à partir d'études sérieuses.

Faute de pouvoir confronter des idées fondées sur des analyses discutées et partagées, chacun ignore l'autre. Aucune proposition d'action ne peut donc sortir d'une telle situation.

Désormais, il doit être possible de promouvoir la diffusion des constats, des analyses, des propositions auprès des élus, de l'administration et des partenaires sociaux.

1. **2. La deuxième mission consiste à mettre en place un outil de "veille économique et sociale" pour :**

- mettre en commun les données économiques et sociales. Certaines de celles-ci existent déjà mais ne sont pas dispersées dans les différentes administrations (INSEE, DTEFP, Universités, etc.)
- établir des constats et des analyses partagées, des réalités économiques et sociales (dialogue dans les branches, santé et sécurité au travail, formation professionnelle, adaptation des conventions collectives, etc.)
- proposer des actions dans le domaine du dialogue social.
- organiser des rencontres autour d'un thème lié aux préoccupations des acteurs sociaux.

1. **3. Organiser un carrefour social annuel**

Cette proposition part du constat qu'il manque un moment où les syndicats, les employeurs, les chambres consulaires, les responsables politiques du pays se rencontrent.

"Un moment et un lieu où les partenaires jouent" carte sur table" et présentent leurs préoccupations, leurs orientations et leurs propositions sur le mois à venir. **Bref un lieu de rencontre, d'échanges et d'élaboration entre différents acteurs.**

1. **4. La formation autour du dialogue social**

Celle-ci peut revêtir des aspects divers.
Par exemple :



- la mise en place d'un réseau de consultants spécialisés en appui au dialogue social. Ceux-ci interviendraient dans les entreprises qui le souhaitent afin d'aider les partenaires sociaux à améliorer le dialogue social, former les acteurs sociaux...
- l'organisation de formations en relation du travail, etc.

1. 5. Un rôle de prévention et de règlement des conflits

Il viserait à activer les structures actuelles :

- comme la commission de conciliation
- ou mettre en place une liste de médiateurs et d'arbitres qui pourraient intervenir en cas de besoin.

Par ailleurs, l'idée d'expérimenter d'autres instances possibles de médiation a été retenue.

Enfin, cette prévention et ce règlement des conflits signifient forcément qu'il faut former tous ceux qui participeraient à ces instances, aux techniques de la médiation et de la conciliation.

1. 6. Le sixième et dernier objectif consiste à préparer la transformation de la résolution en une Charte.

Une charte qui engagerait les différents acteurs sociaux, les organisations syndicales de salariés et patronales. Elle implique que les moyens définis plus haut soient mis en œuvre.

Elle suppose un travail concret et sérieux pour approfondir, préciser et étoffer les différents thèmes abordés dans la Résolution.

Il s'agit là de grands thèmes d'orientations qui doivent passer dans la réalité même si la forme définitive reste à définir. Pour cela, nous avons à mettre en place un certain nombre de structures qui doivent être capables de mettre en œuvre ces différents objectifs.

2. QUELS SONT DONC LES MOYENS QUE NOUS ENTENDONS METTRE EN ŒUVRE POUR CONCRETISER CES IDEES ?

Quatre structures !

2. 1. Tout d'abord, nous pensons qu'il est nécessaire de mettre en place **une commission de suivi du dialogue social.**

Commission paritaire, regroupant les acteurs sociaux. Son but serait notamment de veiller à l'application des décisions évoquées ci-dessus.

2. 2. deuxième structure à mettre en place serait **un Institut du Travail de la Martinique (ITM).**

Ses attributions seraient les suivantes :

- organiser des sessions de formation à destination des salariés et des responsables d'entreprises.
- promouvoir la recherche et produire sur les questions sociales et économiques
- diffuser les informations et communiquer les résultats de la recherche en matière économique et sociale.
- collecter les données et constituer une base de données disponible pour les différents acteurs sociaux.
- constituer un lieu de rencontres et d'échanges.

Cet ITM travaillerait en liaison avec l'Université Antilles Guyane et passerait convention avec elle.

L'UFR (Unité de Formation et de Recherche) la plus adéquate serait la Faculté de Droit et d'Economie...

L'ITM serait dirigé par un Conseil d'Administration paritaire. Il devra recruter pour fonctionner des salariés et posséder ses propres moyens de gestion, afin de lui permettre d'avoir son autonomie organisationnelle.

Les sources de financement possibles sont le Ministère du Travail, le Ministère des DOM-TOM, le Conseil Régional,

Quel dispositif pour la promotion et la modernisation du dialogue social en Martinique ?

le Conseil Général, les partenaires sociaux, etc...

C'est cet ITM qui pourrait se charger de l'organisation matérielle du "Carrefour Social".

2. 3. Autre structure possible, la mise en place d'une Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT)

Cette structure devra être complémentaire à l'ITM. Elle interviendrait en liaison avec elle, sur les questions touchant :

- à la santé au travail,
- au changement de technologie et à l'amélioration des conditions de travail,
- à l'organisation du temps de travail,
- au niveau des compétences, au travail, à l'emploi.

Elle aurait une mission d'expertise, d'accompagnement et d'appui au dialogue social.

Une ARACT est une association paritaire financée par l'ANACT, le Conseil Régional, les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités territoriales et les autres institutions...

A noter que l'ANACT intervient déjà ponctuellement en Martinique, l'idée fait son chemin avec le souci de ne pas créer une nouvelle structure qui fonctionnerait mal.

2. 4. Enfin, afin de veiller à l'application des principes affirmés dans la résolution, un Comité d'Ethique sera mis en place.

Comité paritaire, il sera le **garant** de la bonne application des principes de la Résolution puis de la Charte à venir.

Ce Comité d'Ethique sera un **référent** auprès des partenaires sociaux.

Voilà donc énoncées les grandes orientations et les décisions adoptées par les participants à la Session Martinique.

La volonté de les faire aboutir existe. Certes, une grande partie de ces idées reste à approfondir. Le contenu précis, les contours juridiques définitifs restent à déterminer.

Mais, afin de concrétiser et de prolonger par-delà la session, le travail entamé, les auditeurs se sont constitués en association pour le développement du dialogue social. Une A.G. a eu lieu le samedi 25 novembre 2000 qui a adoptée les statuts et élu le C.A. Samedi 2 décembre, un bureau a été mis en place.

Les buts essentiels de cette association se résument en peu de mots : mettre en place les structures évoquées ici, donner vie au projet.

Loin d'être terminé, c'est maintenant que le plus gros du travail commence. Un travail qui aura besoin de la participation et de la persévérance de tous : syndicalistes, responsables d'entreprises, élus, administrations, etc.

Bref, tous les acteurs du dialogue social sont concernés et, en tout premier lieu, les organisations syndicales et patronales.

Il s'agit d'un défi. Mais, ce défi, nous pouvons et nous devons le relever !

LES PROPOSITIONS
DES AUDITEURS
DE LA III^{ÈME} SESSION
REGIONALE DE L'INTEFP
POUR AMELIORER
LE DIALOGUE SOCIAL
A LA MARTINIQUE



I.N.T.E.F.P
1498, route de Sain Bel
B.P. 84
69280 Marcy-l'Etoile
Tél. 04 78 87 47 47
Fax 04 78 87 47 00