



Ecole doctorale pluridisciplinaire de l'Université des Antilles : ED588- Milieu insulaire tropical : dynamiques de développement, sociétés, patrimoine et culture dans l'espace Caraïbes-Amériques

THÈSE pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion

de

Madame Johanna PIERRE JUSTIN- VIRAPATIRIN

LES STYLES DE MANAGEMENT DANS UNE PETITE
ÉCONOMIE INSULAIRE :
LE CAS DE LA GUADELOUPE

Présentée et soutenue publiquement le 04 Juin 2021 à l'Université des Antilles

JURY

Directeur de recherche	M. Jean- Gabriel MONTAUBAN Professeur des Universités à l'Université des Antilles
Co-directeur de recherche	M. Joël RABOTEUR Maître de conférences Habilité à diriger des recherches à l'Université des Antilles
Président	M. Christophe ELIE-DIT-COSAQUE Professeur des Universités à l'Université des Antilles
Rapporteurs	Mme Bouchra M'ZALI Professeur des Universités à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) Mme Aline SCOUARNEC Professeur des Universités à l'Université de Caen Normandie
Suffragants	M. Alain MAURIN Professeur à l'Université des Antilles Mme Florence NOGUERA Professeur des Universités à l'Université Paul Valéry de Montpellier M. Joël RABOTEUR Maître de conférences Habilité à diriger des recherches à l'Université des Antilles M. Paul ROSELE-CHIM Maître de conférences en sciences de gestion, à l'Université de la Guyane

« L'université des Antilles n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».

DÉDICACES

À ma mère Danielle, pour son soutien inconditionnel, sans qui la réalisation de ce travail n'aurait
pas été possible

À mon époux Willy, qui partage ma vie et qui m'a permis de surmonter tous mes moments de
doute

À mon fils, Noé

À ma défunte grand-mère, mamie Ginette

REMERCIEMENTS

Avant de présenter formellement le fruit de mon travail doctoral, je souhaite consacrer quelques lignes aux remerciements des personnes qui m'ont accompagnée. En effet, ces années passées sur cette thèse furent riches d'apprentissages personnels, intellectuels, scientifiques et humains. Parsemées de doutes, de remises en question, de concrétisations, de rencontres, elles n'auraient pu s'accomplir dans de bonnes conditions sans le soutien et l'aide bienveillante de mon entourage.

En premier lieu, je voudrais citer mon premier directeur de thèse Monsieur le Professeur Jean-Gabriel MONTAUBAN sans qui la réalisation de cette thèse n'aurait été possible. Je tiens à le remercier particulièrement, pour l'intérêt immédiat manifesté à ma thématique de recherche. Il m'a appris l'autonomie et la liberté face à un questionnement scientifique. Ses précieuses recommandations scientifiques et relectures m'ont permis de préciser mon propos.

Je tiens également à remercier Monsieur Joël RABOTEUR d'avoir accepté en dernière minute de prendre en charge la direction de ma thèse à la suite de difficultés de santé rencontrées par mon premier directeur. Ses appuis scientifiques en sciences de gestion furent déterminants pour la finalisation de ma recherche.

La bienveillance de mon entourage professionnel a, sans aucun doute, été un atout à la rédaction de la présente thèse. Les généreux encouragements des membres de l'équipe d'encadrement de l'IUT de la Guadeloupe furent précieux. J'adresse mes plus sincères remerciements à Mme le Professeur Gylène AURORE, la Directrice de l'IUT de la Guadeloupe (ma composante d'accueil à l'Université des Antilles), dont les conseils avisés m'ont permis de structurer une organisation de travail partagée entre la pédagogie, la recherche, l'insertion des étudiants et les responsabilités administratives. Je souhaite également remercier Mme Marie-Gabrielle HADEY SAINT-LOUIS qui m'a offert l'opportunité d'intégrer son équipe pédagogique au sein du Département de Gestion des Entreprises et des Administrations, en tant que Maître de Conférences Associé. Elle m'a donné l'envie d'initier une carrière d'enseignement à l'université.

L'encadrement doctoral revêt une importance cruciale dans la réalisation d'une thèse de doctorat. Je tiens à témoigner ma reconnaissance à l'ensemble des membres du CREDDI LEAD, mon laboratoire d'accueil, pour leur sympathie, pour leurs recommandations stratégiques et pour la vérification de l'analyse. Je pense plus particulièrement, au directeur, Monsieur le Professeur Alain MAURIN, pour son soutien et pour le fait de m'avoir donné l'opportunité de découvrir ma vocation pour l'enseignement universitaire. Je n'oublie pas les enseignants-chercheurs, plus particulièrement, Monsieur Patrice BORDA pour ses éclairages et ses appuis sur la modélisation statistique. Je n'oublie pas les doctorants de l'équipe pour leurs encouragements et leur empathie.

Le soutien moral de ma famille et de mes amis proches a également été exceptionnel :

- Par-dessus-tout, je tiens à exprimer ma gratitude à ma mère, Danielle JEAN-PIERRE, qui s'est toujours investie dans mon éducation et mon épanouissement personnel. Je la remercie de m'avoir toujours accompagnée et soutenue dans la vie de tous les jours pour atteindre mes objectifs. Je lui serai éternellement reconnaissante de m'avoir permis de devenir ce que je suis.
- Je remercie infiniment mon époux, Willy VIRAPATIRIN, d'avoir compris, d'avoir accepté mon projet, de m'avoir soutenue tout au long de cette aventure et de m'avoir permis de garder en tête l'essentiel dans les moments de doute pour rester dans la perspective de mes projets et de les réaliser.
- Je remercie mon merveilleux fils, Noé VIRAPATIRIN, dont les yeux remplis d'amour et d'innocence m'ont permis de garder l'énergie positive nécessaire à la concrétisation de ce projet de thèse.
- Je remercie mes tantes Lucette MAYOUTE et France-Lise JEAN-PIERRE ainsi mon oncle Félix JEAN-PIERRE pour leurs encouragements constants durant tout mon parcours étudiant.
- Je remercie mon père, Frantz PIERRE-JUSTIN et ma belle-mère Chantal PIERRE-JUSTIN.
- J'adresse mes plus vifs remerciements à mes amis Gladys BORELVA et Paul-Raymond BOUCHER pour m'avoir permis de trouver un nouvel élan dans les moments d'inertie.

Toutes leurs relectures contribuèrent à la touche finale de mon rapport. Laurent, Kina, Rudy, Daisy, Kristel et Joana ne peuvent être oubliés.

Les discussions menées avec d'éminents experts et acteurs d'entreprises furent nécessaires et très utiles à la réalisation des analyses qualitatives. La disponibilité de mes interlocuteurs, les échanges et les retours de ces derniers furent fort appréciables. Parmi les chefs d'entreprise rencontrés, je tiens à adresser de chaleureux remerciements à Max JASOR pour sa disponibilité et la qualité des échanges sur l'entrepreneuriat en Guadeloupe.

Enfin, la présente recherche a été menée avec le soutien technique et logiciel de la société Le Sphinx Développement (www.lesphinx.eu) » qui a mis à disposition de l'enquête une licence SPHINX IQ² QUALI gratuite dans le cadre d'une convention de soutien à la recherche durant une année.

Pour finir, je remercie mes étudiants. Leur déconcertante simplicité m'a permis de préserver de précieuses passerelles entre la recherche et l'enseignement.

RÉSUMÉ

Notre recherche porte sur l'étude des styles de management des entreprises privées de la Petite Economie Insulaire Française de la Guadeloupe.

En premier lieu, l'état de l'art théorique participe à l'augmentation des connaissances sur les spécificités des styles de management au sein de la Petite Economie Insulaire française de la Guadeloupe. Elle s'appuie sur la description, l'analyse, la critique des pratiques ainsi que sur l'apport de solutions pour pallier leurs dysfonctionnements. Elle confirme que la Guadeloupe pâtit de « styles de management paternalistes anciens ». D'une part, les styles de management paternalistes actuels sont à mettre en lien avec l'antériorité coloniale française. D'autre part, le principal point faible des styles de management locaux tient à l'importance accordée aux dimensions affectives (frontière ténue entre la sphère privée et professionnelle). En outre, les styles paternalistes anciens entretiennent divers dysfonctionnements tels que le manque de gestion des compétences, la mise en place de procédés de recrutement informels, le manque de traçabilité et d'équité des systèmes de rémunération et surtout la duplication des champs sociétaux au sein de l'entreprise¹. Malgré les évolutions significatives, la GRH locale marque le pas et peine à développer les pratiques contemporaines du 3^{ème} millénaire. Elle suppose, par conséquent, de nombreux défis parmi lesquels figurent : le dépassement des dimensions affectives, l'amélioration de l'engagement professionnel, le développement de la communication et du sens donné au management (William; Reno, Alvarez, 2012).

La partie empirique vient corroborer les enseignements de la partie théorique en apportant des éclairages nouveaux et complémentaires concernant les perceptions des dirigeants et des collaborateurs d'entreprises privées de Guadeloupe. La première étape construite autour de 36 interviews de dirigeants (cadres supérieurs à cadres dirigeants), réalisés en entretiens semi-directifs, propose une réflexion stratégique sur les styles de management en Guadeloupe. Il s'agit de l'étude des mécanismes de participation des dirigeants d'entreprises privées locales à une démarche stratégique organisationnelle. Celle-ci se décline en trois étapes : l'étude de leur niveau de connaissance du management local, l'étude de leur volonté de participer à une réflexion sur le management stratégique et l'étude de leurs capacités à pouvoir faire entendre leur voix en ma-

¹ L'oralité, le rapport polychrone à la temporalité, les préjugés dans la relation de travail, le risque social élevé et la reproduction de méthodes managériales complexes en lien avec l'antériorité

tière de management. Cette réflexion stratégique met en exergue un formidable microcosme de diversités, les points forts et points faibles ainsi que les perspectives futures des styles de management locaux. L'originalité de cette analyse tient au fait qu'elle produise des connaissances empiriques nouvelles ainsi que des clés de lecture rapide concernant les pratiques de management suivant les secteurs d'activité, les types d'entreprises, les origines culturelles du dirigeant et le type de valeur ajoutée des métiers de l'entreprise. Il en résulte, nonobstant une large connaissance du management local, de grandes difficultés à faire éclore et à diffuser de meilleures pratiques de management à l'échelle locale.

La seconde étape empirique vient compléter l'étude de la perception des dirigeants en présentant celle des collaborateurs d'entreprises privées locales. Dans la perspective d'une démarche exploratoire, à partir d'un échantillon de 200 collaborateurs, cette partie se propose de réaliser l'analyse quantitative de la perception globale des styles de management, de la satisfaction des collaborateurs, en introduisant une batterie de variables soigneusement sélectionnées telles que : l'environnement, le secteur d'activité de l'entreprise, la culture et la taille de l'entreprise.

La première phase descriptive de l'analyse quantitative confirme la prédominance du management paternaliste avec toutefois une meilleure visibilité sur les pratiques collaboratives locales. Bien que clivante suivant les secteurs, elle révèle l'atonie et l'insatisfaction des styles de management de la Guadeloupe liée à l'absence courante d'expression pour les collaborateurs, l'absence de clarté des objectifs, la perception de relations complexes en entreprise, l'absence de projet de carrière et la distanciation hiérarchique.

La seconde phase de l'analyse quantitative présente les résultats des estimations des modèles dichotomiques de type PROBIT capables de fournir les meilleurs déterminants du management paternaliste des entreprises privées locales conditionnellement aux variables suivantes : sexe, âge, CSP, ancienneté au sein de l'entreprise, taille de l'entreprise, niveau de diplôme.

Le défi de notre recherche est d'en étendre la portée sur les champs à la fois scientifique, social, économique, entrepreneurial, managérial de manière pratique et interculturelle.

Mots clés : Petites Économies Insulaires, culture locale, culture nationale, culture d'entreprise, impact de la culture sur les styles de management, analyse des variable qualitative, estimations de type PROBIT.

SUMMARY

Our research focuses on the study of management styles of private companies in the French Small Insular Economy of Guadeloupe.

First, the theoretical state of the art contributes to increase knowledge on the specificities of management styles within the French Small Island Economy of Guadeloupe. It is based on the description, analysis and criticism of practices as well as on the provision of solutions to overcome their dysfunctions. It confirms that Guadeloupe suffers from “old paternalistic management styles”. On the one hand, current paternalistic management styles are linked to French colonial precedence. On the other hand, the main weak point of local management styles is the importance given to emotional dimensions (fine line between the private and professional spheres). In addition, the old paternalistic styles maintain various dysfunctions such as the lack of skills management, the establishment of informal recruitment processes, the lack of traceability and fairness of remuneration systems and especially the duplication of societal fields within of the company². Despite significant developments, local HRM is hardly finding to develop contemporary practices of the 3rd millennium. It therefore involves many challenges, including: going beyond emotional dimensions, improving professional commitment, developing communication and the meaning given to management (William; Reno, Alvarez, 2012).

The empirical part corroborates the lessons of the theoretical part by providing new and complementary insights into the perceptions of managers and employees of private companies in Guadeloupe. The first stage, built around 36 interviews with directors (senior executives to senior executives), carried out in semi-structured interviews, offers a strategic reflection on management styles in Guadeloupe. This is the study of the mechanisms for the participation of leaders of local private companies in a strategic organizational process. This is broken down into three stages: the study of their level of knowledge of local management, the study of their willingness to participate in a reflection on strategic management and the study of their capacities to be able to make their voice heard by management matters. This strategic reflection highlights a formidable microcosm of diversities, strengths and weaknesses as well as the future perspectives of local management styles. The originality of this analysis lies in the fact that it produces new

² Orality, the polychronous relationship to temporality, prejudices in the work relationship, the high social risk and the reproduction of complex managerial methods linked to prior translation

empirical knowledge as well as quick reading keys concerning the management practices according to the sectors of activity, the types of companies, the cultural origins of the manager and the type of added value in the company's business lines. These results, notwithstanding a broad knowledge of local management, great difficulties in developing and disseminating best management practices at the local level.

The second empirical step completes the study of the perception of managers by presenting that of employees of local private companies.

The first descriptive phase of the quantitative analysis, in the perspective of an exploratory analysis, from a sample of 200 employees, aims to study the overall perception of management styles, employee satisfaction, by introducing a battery of carefully selected variables such as: the environment, the business sector of the company, the culture and the size of the company. Finally, it measures the economic performance of local styles. The quantitative study of our research confirms the predominance of paternalistic management with, however, better visibility on local collaborative practices. Although divisive depending on the sector, it reveals the sluggishness and dissatisfaction of management styles in Guadeloupe linked to the common lack of expression for employees, the lack of clarity of objectives, the perception of complex relationships in company, the absence of a career plan and hierarchical distancing.

The second phase of the quantitative analysis presents the results of dichotomic estimations of PROBIT analysis able to provide the best explanations of the endogenous variable of the paternalistic management of local private companies, conditionally to on explanatory variables: as sex, age, socio-Professional category, seniority within the company, company size, educational level.

The challenge of our research is to extend its scope to scientific, social, economic, entrepreneurial and managerial fields in a practical and intercultural manner, qualitative variable analysis, PROBIT analysis

SOMMAIRE

DÉDICACES.....	3
REMERCIEMENTS.....	4
RÉSUMÉ.....	7
SUMMARY.....	9
SOMMAIRE.....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	12
PREMIÈRE PARTIE : Le cadre d’analyse de la recherche théorique.....	20
Chapitre 1 : Les bases conceptuelles et méthodologiques de la recherche.....	22
Chapitre 2 : La présentation du contexte de la Guadeloupe, une Petite Économie Insulaire française.....	48
Chapitre 3 : Le management stratégique et les RH en Guadeloupe ou l’implosion des styles de management paternalistes « anciens » au sein des entreprises locales.....	144
Conclusion de la partie théorique : La nécessité d’envisager de nouvelles perspectives managériales pour la Guadeloupe de demain.....	180
DEUXIÈME PARTIE : Les résultats et discussions de la recherche empirique.....	187
Chapitre 4 : L’analyse qualitative des mécanismes de participation des dirigeants d’entreprises privées de la Guadeloupe à une démarche stratégique organisationnelle des styles de management.....	188
Chapitre 5 : L’analyse quantitative des perceptions des collaborateurs d’entreprises privées de la Guadeloupe.....	293
Conclusion de la partie empirique : Les principaux enseignements de la partie empirique.....	342
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	346
Chapitre 6 : Une discussion des résultats de la recherche et des perspectives managériales pour la Guadeloupe de demain : Comment dépasser les dimensions affectives et la personnalisation dominantes des pratiques locales.....	347
Chapitre 7 : Le bilan et les perspectives de la recherche.....	355
ANNEXES.....	359
LEXIQUE DES SIGLES.....	374
TABLE DES MATIÈRES.....	375
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	378
BIBLIOGRAPHIE.....	382

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cœur des débats nationaux, les périphéries Outre-Mer de la France s'inscrivent comme catalyseurs d'une profonde réflexion identitaire. Les héritiers de la colonisation³ revendiquent avec plus de conviction leur identité, leur histoire, leurs valeurs et leur héritage métissé. Aujourd'hui, les différences de ces descendants de colonisés ne peuvent être occultées tant elles constituent les dimensions du vivre ensemble français (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 2010 : pp10-11)⁴.

Dès lors, le fait Postcolonial⁵ suscite l'intérêt de la recherche scientifique. Il soulève des controverses entre historiens, sociologues, politologues et anthropologues et plus largement entre différents champs scientifiques. A l'échelle des institutions, des représentations sociales, des structures mentales, des mœurs culturelles et des imaginaires, les controverses portent principalement sur la distinction ou la confusion entre le colonialisme et le postcolonialisme (Cohen, 2007)⁶.

Notre recherche s'inscrit dans la perspective d'une réflexion sur le fait postcolonial au sein d'une Petite Economie Insulaire, ancienne colonie⁷ française, la Guadeloupe, dans une de ses dimensions spécifiques l'étude de son management stratégique.

³ La colonisation consiste en une succession d'évènements dont la finalité est non seulement l'invasion, mais aussi la domestication d'un peuple par un autre, d'une civilisation par une autre [...]. *Affaires d'hommes ou affaires de pouvoir, la colonisation requiert la mise en place de nombreux mécanismes [...]* dont le but est de : *satisfaire une volonté de pouvoir*. (Lasserre.D, 2015 : pp29)³.

⁴ Mbembe.A, Vergès.F, Bernault.F., « *Ruptures postcoloniales. Les nouveaux visages de la société française* ». La Découverte, « Cahiers libres », 2010, 542 pages

⁵ Le Postcolonialisme correspond à ce qui vient « après le colonialisme » (Cohen.J, 2007).

⁶ Cohen.J, « *Le Tournant Postcolonial à la française* », La Découverte, 2007

⁷ Selon le Larousse, la colonie est un « *Territoire occupé et administré par une nation, en dehors de ses frontières, et demeurant attaché à la métropole par des liens politiques et économique étroits* »

L'étude du contexte de la Guadeloupe apparaît opportune, à plus d'un titre.

D'abord, l'historiographie de la Guadeloupe est héritière de la colonisation⁸.

Située à 6 700 km de la France, au milieu de l'Arc antillais, la Guadeloupe forme un archipel de 1628 km² composé de quatre îles habitées⁹. En tant qu'ancienne colonie¹⁰ française, au même titre que la Martinique¹¹ ou l'île d'Hispaniola¹², son histoire intègre la Traite Négrière¹³. Ce phénomène de grande ampleur basé sur le commerce transatlantique de marchandises, corollairement au système de production esclavagiste,¹⁴ lui confère une histoire singulière et multiculturelle. Celle-ci est marquée par quatre principales étapes dans son régime administratif. La Guadeloupe, en premier lieu, a vécu la colonisation par la France (1635-1848). Elle fut, par la suite, marquée par la Départementalisation¹⁵ (depuis 1946) et la Régionalisation¹⁶ (depuis la décentralisation du 2 mars 1982). Enfin, elle est, depuis 2003, un Département-Région d'Outre-Mer (DROM) français composé de 32 communes. Ainsi, elle, est l'une des neuf régions ultra périphériques¹⁷ (RUP) européennes.

L'économie de la Guadeloupe mérite une attention particulière dans la mesure où elle s'apparente à *une rente de situation*¹⁸ où les surcoûts et les handicaps (*coûts de transport, étroitesse du marché...*) sont compensés par des appuis financiers français et européens permettant de renforcer sa compétitivité (Ernatus, 2009)¹⁹. Ce contexte induit une structure du PIB²⁰ déséquilibrée, caractérisée par une forte consommation finale²¹ (supérieure de 20 points à celle de la

⁸ Selon le Larousse, la Colonisation est l'action de « *Transformer un pays en colonie, en un territoire dépendant d'une métropole* »

⁹ Marie-Galante, Désirade, L'île de Terre-de haut des Saintes, L'île de Terre de bas

¹⁰ Selon le Larousse, la colonie est un « *Territoire occupé et administré par une nation en dehors de ses frontières, et demeurant attaché à la métropole par des liens politiques et économiques étroits* »

¹¹ ex-colonie française

¹² l'île d'Hispaniola regroupe la République Dominicaine et la République d'Haïti, respectivement vieille colonie espagnole et française

¹³ La Traite négrière induit une situation de monopole commercial, une structure déséquilibrée des échanges ainsi que « *l'importation d'une main d'œuvre contrainte* » comme spécificité des échanges transatlantiques durant près de quatre siècles dans les colonies antillaises. (Sainton. J-P dir., Sainton. J-P, 2004)¹³

¹⁴ Selon le Larousse, esclavagiste désigne ce qui est « *Relatif à l'esclavagisme ; partisan de l'esclavagisme* »

¹⁵ Selon le Larousse, la Départementalisation est le fait de donner le statut de département à un territoire d'outre-mer. Il s'agit également de l'action d'attribuer aux départements une compétence qui relevait antérieurement de l'Etat ou d'une autre collectivité publique.

¹⁶ Selon le Larousse, la Régionalisation est « *le mode d'organisation territoriale de l'Etat Unitaire consistant à donner une autonomie administrative aux régions. En France et en Belgique, elle coïncide au transfert aux Régions de compétences qui appartenaient au pouvoir central* ».

¹⁷ L'ultra-périphérie est définie par l'Union Européenne dans les années 1990 pour désigner la situation de certaines régions géographiquement distantes du continent mais faisant partie intégrante des états membres (Antilles françaises, Guyane, Açores, Madère, Canaries, Réunion). Ces régions sont caractérisées par leur éloignement de l'Europe, par leur marché de faible taille et leur insularité. Enfin, elles se distinguent par leur proximité par rapport à des puissances géographiques concurrentes fortes (Boyer et al., 2002). Ces facteurs d'ultra-périphérie permettent de comprendre les surcoûts inhérents aux processus de production et aux échanges extérieurs ainsi que le rôle « providentiel » de l'ancienne métropole jouant la fonction d'Etat central.

¹⁸ Terme abordé par Hélène Ernatus dans sa thèse de doctorat : « Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe 2009

¹⁹ Le modèle de la rente de situation est définie par Hélène Ernatus comme étant un contexte où les surcoûts et handicaps (*coûts de transport, étroitesse du marché...*) sont compensés par des dispositifs de soutien et de protection contre la concurrence ».

²⁰ Produit Intérieur Brut

²¹ Consommation des ménages (utilisation de biens et services marchands) et des administrations publiques

France Hexagonale²²) et un déséquilibre des échanges. Ainsi, les exportations faibles couvrant moins de 10% de ses importations massives (sur la dernière décennie) favorisent le déséquilibre de la balance commerciale. D'autre part, l'économie régionale est fortement marquée par le poids du tertiaire (y compris de l'administration) (INSEE²³ et IEDOM²⁴, 2010). En effet, à l'image des autres DOM, la Guadeloupe se caractérise par une très forte présence des services administrés. Ainsi, le service public fournit quatre cinquièmes des emplois et de la valeur ajoutée (INSEE et IEDOM, 2010). L'agriculture^{25,26} qui aurait pu constituer le cœur de l'économie régionale, en plus de générer une faible valeur ajoutée (5%, la plus faible proportion des régions françaises), demeure fortement soumise aux aléas climatiques²⁷.

Par conséquent, la trajectoire de croissance du département demeure fragile (+1,3 % en moyenne annuelle entre 2008 et 2014) (INSEE et IEDOM, 2010).

La défaillance d'entreprise et corollairement la pérennité de l'entreprise illustrent cette fragilité. Le taux de défaillance²⁸ d'entreprises²⁹, bien qu'en constante diminution, depuis 2014, reste structurellement très élevé par rapport à la France entière. Ce, principalement en raison des longs délais de paiement. Conséquemment, la pérennité des entreprises est faible pour s'établir à 7 ans.

Le contexte de faible pérennité des entreprises, le faible stock de créations d'entreprises (inférieur à 5000 depuis 2012) et l'insularité justifient : une demande d'emploi excédentaire en comparaison à l'offre et donc une forte vulnérabilité de l'emploi. Par conséquent, la tendance haussière de l'emploi local dans tous les secteurs d'activité depuis quatre années consécutives ne parvient à masquer un taux d'emploi structurellement faible et inférieur à 50% (contre à 64 % en France hexagonale) (INSEE et IEDOM, 2010). Consécutivement, le taux de chômage (de l'ordre de 24%) demeure, comme dans tous les Outre-Mer, structurellement plus élevé qu'en France hexagonale (IEDOM, 2019)³⁰ (soit deux fois et demi supérieur à celui de la France³¹). Les plus touchés par le fléau étant les jeunes de 15 à 24 ans peu ou pas diplômés (taux de chômage supé-

²² Source INSEE, Approche comparée des évolutions macro-économiques des outre-mer 1998-2010

²³ Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques

²⁴ L'industrie en Guadeloupe, un secteur face à ses défis

²⁵ Agreste. « L'agriculture emploie 12 % de la population active en Guadeloupe et couvre le tiers de la superficie de l'île. Elle contribue pour 6 % au produit brut régional. La banane et la canne à sucre sont les principales productions agricoles ». Recensement agricole de 2010.

²⁶ L'agriculture en Guadeloupe, repose principalement sur les cultures de la canne à sucre et de la banane.

²⁷ Tels que les cyclones par exemple

²⁸ Selon, l'INSEE&IEDOM, le taux de défaillances d'entreprises correspond au rapport entre le nombre de défaillances d'entreprises observé, l'année n et le stock d'entreprises au 31 décembre de l'année n-1

²⁹ « Les défaillances ne recouvrent pas l'ensemble des cessations d'activité des entreprises. Pour faire l'objet d'une procédure judiciaire, l'entreprise doit avoir des actifs comme des moyens de production ou des salariés » (INSEE, 2019)²⁹.

³⁰ IEDOM, « Publications économiques et financières »-N° 571 / Avril 2019

³¹ Le taux de chômage s'élève en Guadeloupe à 23% de la population active en 2018,

rieur à 45%) et les femmes. À la part de chômeurs vient s'ajouter celle des personnes qui souhaitent travailler mais qui par découragement ou par manque de disponibilité sortent du marché du travail. Ainsi, la persistance d'un chômage soutenu ajoutée à une offre éducative plus limitée alimentent des mouvements migratoires (souvent vers l'hexagone et de plus en plus vers le Canada).

Dans un contexte insulaire cristallisant la vulnérabilité, Macdissi et Hafsi (2006) soulignent le rôle déterminant du dirigeant et de son style de management dans la performance concurrentielle et le succès de l'entreprise locale.

Pourtant, en Guadeloupe, le bilan des styles de management apparaît sur ce point encore très mitigé. En effet, l'étude sur les Conditions de travail en Guadeloupe publiée en 2013 par l'INSEE³² dresse un constat sévère :

- Les conditions de travail pâtissent de contraintes telles que la surveillance accrue de la hiérarchie. Si « *les contrôles ou suivis informatisés* » demeurent moins fréquents qu'à l'échelon national (pour ne concerner qu'un quart des salariés en Guadeloupe), 29 % des salariés de la Guadeloupe déclarent faire l'objet de surveillance accrue de leur manager. Or, celle-ci pénalise la productivité au travail des collaborateurs (Burstein, 2012)³³. Plus décourageante, plus stressante, elle induit l'ennui, l'anxiété, la dépression, la fatigue et la colère. En outre, elle réduit les performances. Corollairement, les méthodes de travail non prescrites par les managers et la pratique du travail sans remontrance encouragent un partage fructueux des idées, une meilleure efficacité au travail et une meilleure productivité (Burstein, 2012).
- Les latitudes de prises d'initiative sont, quant à elles, fortement réduites en Guadeloupe. 44% des collaborateurs interrogés disent appliquer strictement les consignes contre 33% en France. Par conséquent, une faible part de salariés a le sentiment d'une progression de ses connaissances. « *De quoi s'interroger sur l'intérêt pour le travail quand on sait que celui-ci est lié aux capacités d'initiative* ».
- Par ailleurs, la charge de travail apparaît soutenue. Comme la France hexagonale, 40% des collaborateurs déclarent « *ne pas quitter leur poste des yeux* ».
- Les priorités des dirigeants (principalement dirigeants de petites entreprises) demeurent circonscrites « *aux relations directes et de proximité avec les collaborateurs et les acteurs de l'entreprise* ».

³² L'enquête des conditions travail en Guadeloupe couvre en 2013 quatre départements d'Outre-mer (Martinique, Guyane, Guadeloupe et La Réunion). Menée en « face à face » auprès d'un échantillon d'environ 28 000 enquêtés, elle intègre environ 2000 ménages par département. L'échantillon provenant des résultats des enquêtes annuelles de recensement de l'Insee.

³³ Bernstein, E., "The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control". *Administrative Science Quarterly* 57(2): 2012 pp 181-216.

- Enfin, l'étude de l'INSEE sur les conditions de travail confirme *un environnement de travail encore «traditionnel »* à mettre en perspective avec une structure productive peu soumise aux impératifs d'une économie concurrentielle ou intégrée. Ces caractéristiques justifient une organisation du temps de travail moins souple, des marges de manœuvre plus limitées pour les collaborateurs, allant de pair avec une moindre formalisation des procédures ainsi que des dysfonctionnements générant des externalités négatives sur la productivité de l'entreprise.

Ces constats sur les conditions de travail locales conduisent à s'interroger sur la nécessité de repenser en profondeur les pratiques locales de management actuelles. D'autant que la réflexion sur les styles de management devra nécessairement intégrer dès 2025, les générations Y, mieux formées, plus curieuses, plus exigeantes qui représenteront 75% de l'entreprise en France (APEC, 2019) voire de plus fortes proportions en Guadeloupe.

Au préalable d'une complète refonte, notre thèse de doctorat souhaite fournir des éléments susceptibles de renforcer la littérature scientifique dans le champ du management stratégique local. Il s'agit de réaliser une étude exploratoire sur les styles de management au sein de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe avec une mise en perspective du fait postcolonial. Notre recherche dépasse le simple cadre du management stratégique correspondant à l'étude des décisions capables de définir la stratégie de l'entreprise. Elle tire sa légitimité des champs à la fois scientifique, managérial et social pour s'inscrire dans une contribution scientifique sur les Petites Economies Insulaires. Car, si la complexité des Petites Antilles françaises interroge depuis longtemps la sphère scientifique (Mucy, 2000³⁴ ; 2000³⁵ ; 2001³⁶ ; 2001³⁷, Oudin-Bastide, 2003³⁸, 2005³⁹ Ganem, 2007⁴⁰, 2012⁴¹ ; Lavenaire, 2017⁴², Montauban, 2015⁴³), la recherche en

³⁴ Mucy, M, *Existait-il une Gestion des ressources humaines durant la période esclavagiste aux Antilles françaises ?* Centre d'Etudes et de recherches du Pouvoir dans les Caraïbes, Université des Antilles Guyane, Avril 2000

³⁵ Mucy, M, *Contextualisation culturelle des pratiques de GRH à la Martinique* (AGRH), Novembre 2000

³⁶ Mucy, M, *La GRH à la française : Le cas d'un Département d'Outre-Mer, la Martinique*, 2001

³⁷ Mucy, M, *Les NTIC face à une société traditionnelle persistante*, AGRH, 2001

³⁸ La thèse de doctorat de Caroline Oudin-Bastide, soutenue en 2003, portant sur « *La relation au travail dans la société esclavagiste* » apportera un éclairage remarquable sur l'incidence de l'antériorité sur l'économie du travail et les représentations de travail en Guadeloupe. Son ouvrage « *travail, capitalisme et société esclavagiste* » publié en 2005, complètera sa recherche et se distinguera comme référence incontournable.

³⁹ Oudin-Bastide, C, « *Travail, capitalisme et société esclavagiste* », Edition la découverte, 2005

⁴⁰ En psychogénèse et psychopathologie, la thèse de doctorat de Valérie Ganem, intitulée « *l'analyse de l'incidence de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles des salariés dans l'hôtellerie* », publiée en 2007 apparaît indispensable à la bibliographie d'une recherche sur le fait postcolonial local en sciences de gestion.

⁴¹ Le livre de Valérie Ganem, « *La désobéissance à l'autorité* », en 2012, mettra en lumière les pratiques managériales contemporaines induites par l'héritage esclavagiste en milieu domestique grâce à l'exemple de l'hébergement touristique.

⁴² Lavenaire, M, *Décolonisation et changement social aux Antilles françaises : De l'assimilation à la Départementalisation* : *Socio-histoire d'une construction paradoxale*, thèse de doctorat en histoire publiée en 2017, s'intéressant à l'évolution de la construction sociale locale dans un cadre historiographique.

Ressources Humaines demeure assez peu alimentée (Alvarez, 2004⁴⁴ ; 2006⁴⁵ ; 2007⁴⁶ ; 2009⁴⁷). Si comme précurseur Poyen de Sainte Marie (1792)⁴⁸ abordait déjà la question des styles de gestion sur les plantations des colonies, Margareth Mucy se distingue comme l'une des rares références scientifiques contemporaines portant sur les styles de gestion en Martinique (2000⁴⁹, 2000⁵⁰, 2001⁵¹, 2001⁵², 2003⁵³). Plus largement, les Antilles françaises sont peu représentées parmi les études comparatives réalisées en matière de management stratégique. Les données exploratoires dans le domaine apparaissent peu ou sous exploitées. En outre, la culture locale en matière de styles de management en Guadeloupe semble parfois évaluée de manière anecdotique. Par conséquent, l'étude du champ du management stratégique dans le contexte de la Guadeloupe mérite d'être envisagée en vue d'apporter un éclairage pratique à la société (de dirigeants et de collaborateurs) ainsi qu'à la communauté scientifique.

Notre objectif⁵⁴ central⁵⁵ de recherche (ou question centrale de recherche) consiste à s'interroger sur l'existence d'une incidence de l'antériorité coloniale française sur les styles de management au sein de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe.

Les objectifs sont les suivants :

1. Saisir la portée de la culture sur les styles de management en Guadeloupe
2. Démontrer l'archaïsme des styles de management en Guadeloupe impactés d'un paternalisme ancien
3. Prouver que les styles de management collaboratifs peuvent prendre le relais de ces pratiques archaïques
4. Brosser les contours d'un modèle de management paternaliste pour les PME locales

⁴³ En économie, de l'ouvrage, *Esclavage et servitudes aux Antilles*, publié en 2015 par Jean-Gabriel Montauban, en collaboration avec d'autres chercheurs apporte un éclairage nouveau à la question de coloniale en Guadeloupe.

⁴⁴ Alvarez-Pompilius. F, « *A new paradigm for qualitative investigations : towards an integrative model for evoking change* » The Organizational Development Journal, Special Issue Fall, 2004

⁴⁵ Alvarez. F. « *Production de discours managérial et changement organisationnel* », *Revue Entreprise et Histoire*, n° 42, Avril, pp. 84-104. (2006),

⁴⁶ Alvarez. F, Oriot. F, « L'interaction chercheur-sujets organisationnels : du discours au sens », in Martinet A.C. (Ed), *Sciences du Management. Epistémologie, pragmatique et éthique*, Editions VUIBERT, pp. 139-164, 2007

⁴⁷ Alvarez. F, « What Alter says and Ego hears : a discourse-based analysis of control, trust and information in a professional organization », in Ramallo, F, (Ed), *New approaches to discourse and business communication*, Palgrave MacMillan, pp 212-230, 2009

⁴⁸ Perrin de Sainte Marie, « *De l'exploitation des sucreries, ou conseils d'un vieux planteur aux jeunes agriculteurs des colonies* », 1792

⁴⁹ Mucy. M, *Existait-il une Gestion des ressources humaines durant la période esclavagiste aux Antilles françaises ?*, Centre d'Etudes et de recherches du Pouvoir dans les Caraïbes, Université des Antilles Guyane, Avril 2000

⁵⁰ Mucy. M, *Contextualisation culturelle des pratiques de GRH à la Martinique* (AGRH), Novembre 2000

⁵¹ Mucy. M, *La GRH à la française : Le cas d'un Département d'Outre-Mer, la Martinique*, 2001

⁵² Mucy. M, *Les NTIC face à une société traditionnelle persistante*, AGRH, 2001

⁵³ Mucy. M : Thèse de doctorat « *l'encastrement socio-politique et cognitif des pratiques de GRH en Martinique* », 2003

⁵⁴ « *Les objectifs de recherche sont la formulation de l'intention de recherche* », www.culturelib.ca

⁵⁵ Notre question centrale de recherche

Les hypothèses de notre recherche sont les suivantes :

(H1) : La première hypothèse consiste à démontrer qu'en Guadeloupe, les styles de management sont paternalistes à connotation d'antériorité et génèrent de l'insatisfaction.

(H2) : La seconde hypothèse vise à mettre en lumière le retard dans la réflexion stratégique locale à l'origine en contexte de diffusion d'un management contemporain

(H3) : La troisième interroge l'opportunité de mise en place d'une transition managériale innovante. Il s'agit d'insister sur les méfaits des stratégies directives (insatisfaction induite chez les collaborateurs) et sur les performances possibles des styles de management collaboratifs.

Dans le but de formuler une réponse à notre problématique de recherche, le présent travail doctoral est le fruit d'une double analyse :

(I) La première partie de notre recherche, le cadre d'analyse, correspond à une période exploratoire intégrant le cadre conceptuel, le cadre contextuel ainsi que l'état de l'art scientifique sur notre problématique. Son originalité tient au fait d'explorer les regards croisés de la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, l'économie, l'histoire, la géographie et le management. Elle se décline en trois (3) chapitres :

- Le chapitre 1 présente, comme un cadre conceptuel, le positionnement en management stratégique de la recherche. Il se consacre aux différentes approches et aux modèles sur le management, la stratégie et le management stratégique.
- Le chapitre 2 compile les notes, écrits et discours susceptibles d'éclairer la connaissance du contexte insulaire, socio-économique et culturel de la Guadeloupe. Aussi, il propose un rapide détour historique sur la naissance des entreprises de l'île.
- Le chapitre 3 décrit l'incidence de l'antériorité sur les pratiques de management stratégique locales.

(II) La seconde partie de notre recherche correspond à une période confirmatoire⁵⁶. Elle se scinde en deux chapitres :

- Le chapitre 4 présente un état des lieux de la réflexion stratégique locale sous la forme d'une discussion en trois étapes.
- Le chapitre 5 démontre à partir d'une analyse quantitative l'archaïsme des styles de management, l'insatisfaction et la faiblesse des performances des stratégies actuelles et brosse les contours d'un modèle de management local.

⁵⁶ Selon Popper, *l'amélioration des connaissances dépend de la rétroaction des observations sur la formulation de la théorie* » (Chatelin, 2005 : pp8)⁵⁶. La conception d'une connaissance suppose la mise à l'épreuve de ses concepts clés, de la problématique et des propositions de recherche

La conclusion générale de la recherche se scinde en deux chapitres :

- Le chapitre 1 expose les perspectives managériales pour la Guadeloupe de demain.
- Le second chapitre met en lumière les défis et difficultés rencontrés dans le cadre de la recherche mais également les perspectives de recherches complémentaires, non abordées, ayant trouvé inspiration dans la présente thèse.

PREMIÈRE PARTIE : LE CADRE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE THEORIQUE

La première partie de notre recherche théorique propose un cadre d'analyse mêlant un cadre conceptuel et un cadre contextuel :

- ✓ Le cadre conceptuel permet d'élucider les concepts clés de la recherche dans le but d'en saisir la lexicologie (Raïche, Noël-Gaudreault, 2008)⁵⁷. La définition d'un même concept pouvant se décliner de diverses manières et poursuivre divers buts (Ibid), notre cadre conceptuel revient à présenter les principales approches liées : au management stratégique, aux liens entre le management stratégique et les contextes, aux liens entre le management stratégique et les RH (plus particulièrement, les styles de management), avec un détour sur la définition des concepts de culture et de Petites Économies Insulaires.
- ✓ Le cadre contextuel de la recherche est fondamental. Notre approche de management stratégique est une approche contextuelle de territoire (Latour, 1995 ; Nowotny et al 2001 ; Schin, 2002). Cet effort de contextualisation traduit la volonté de faire coïncider la recherche scientifique sur les styles de management et les spécificités du territoire de la Guadeloupe (Hessels et Van Lente, 2008). Elle confirme la pertinence de conduire des études dans un contexte précis d'application (incluant l'historiographie, la sociologie, l'économie, la société, etc).

La contextualisation, en tout état de cause, conduit à dépasser les dispositifs, les méthodologies et les connaissances déjà produites sur le sujet de recherche pour s'interroger sur les spécificités du contexte. Celle de notre recherche fait le choix de s'inspirer du prisme de Nowotny et al (2001). Elle met l'accent sur les interactions entre recherche et société. Au-delà d'un inventaire des éléments de contexte, il s'agit, de présenter toutes les interactions entre les éléments de la société locale et le management stratégique- plus particulièrement les styles de management locaux (Ibid). Cette présentation suppose d'établir un dialogue entre le chercheur et les acteurs de la société souvent en interdisciplinarité par la mise en place de démarches problem-oriented (Nowotny, 2001 ; Pohl et Hirsh Hadorn, 2008 ; Robinson, 2008).

⁵⁷ Raïche.G et Noël-Gaudreault.M « Article de recherche théorique et article de recherche empirique: particularités »Revue des sciences de l'éducation, vol. 34, n° 2, p. 485-490, 2008

Notre cadre de contextualisation de la Guadeloupe intègre de manière réaliste, les principaux phénomènes culturels capables d'étayer la singularité du management stratégique de la Guadeloupe. Il s'appuie sur l'étude de son cadre historiographique, l'évolution de son régime administratif, sa trajectoire de développement économique, son contexte entrepreneurial, la genèse de ses styles de management pour éclairer la compréhension de son management stratégique (Raiche, Noël-Gaudreault, 2008).

Dans la perspective de produire des connaissances scientifiques opérationnelles pour la société locale (les dirigeants, les collaborateurs, les consultants), l'intention de l'interdisciplinarité de Robinson (2008)⁵⁸ guide notre recherche théorique. Ainsi, les appuis de champs scientifiques aussi variés que la gestion, la sociologie, l'anthropologie, la psychologie et l'histoire permettent de côtoyer les frontières de la réalité pour tenter d'y apporter des solutions plus objectives.

⁵⁸ Robinson (2008) établit une distinction entre deux types d'interdisciplinarité : la transdisciplinarité (discipline-based interdisciplinarity) et l'interdisciplinarité (issue-driven interdisciplinarity). D'une part, la transdisciplinarité serait motivée par la volonté de dépasser les limites de la connaissance (par exemple pour répondre à une problématique donnée). D'autre part, l'interdisciplinarité viserait à répondre à *des questions de société et à des problèmes de pratiques*. Dans ce cas la recherche se trouve à la frontière de la réalité et de l'académique. Elle implique une participation active de la société à la recherche sur la base de l'interdisciplinarité. L'intégration de nouvelles connaissances est guidée par le contexte d'étude et la volonté de produire localement des connaissances utiles à l'action au sein du contexte d'étude (Ibid).

CHAPITRE 1 : LES BASES CONCEPTUELLES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

En préambule de notre recherche, il apparaît essentiel de définir l'outil théorique ainsi que la démarche d'investigation.

Notre recherche s'inscrit dans le champ scientifique du management stratégique.

Les premières formalisations théoriques du management stratégique, encore appelées "les classiques" ou "l'administration scientifique", datent du début du XIX^{ème} siècle. D'abord orientées par les principes mécanistes et déterministes de l'époque, elles subissent, ensuite, de profondes mutations avec l'avènement de l'entreprise moderne et le développement technologique. En effet, ces derniers contribuèrent au développement des explications et des théories relatives au fonctionnement des organisations et du management (Hafsi et Martinet, 2014)⁵⁹. Il faudra attendre les années 1960 pour voir naître aux Etats-Unis, les diverses approches de management stratégique : les écoles formalistes, les écoles contingentes, les écoles processuelles et l'approche intégrative. Si selon Mintzberg l'idéal aurait été de construire une unique approche de management stratégique regroupant l'ensemble de ces approches, le consensus n'est pas établi (Marchesnay, 2002).

Ainsi, le premier chapitre de notre recherche aborde les bases conceptuelles relatives à la notion clé de notre recherche - le management stratégique- mais également la démarche méthodologique envisagée pour notre investigation.

La première étape présente une revue théorique. Dans la perspective d'un état de l'art critique de la notion de management stratégique, son caractère polysémique et multidimensionnel sont appréhendés en raison de ses inscriptions dans plusieurs autres champs (sciences cognitives, sociologie, psychologie, finance, économie, etc.).

Dans une seconde étape, l'état de l'art découle sur la justification du positionnement exact de notre recherche en management stratégique.

La troisième étape procède à la présentation de la mise en œuvre des recherches et interventions terrains : objet, épistémologie et démarche.

⁵⁹ Hafsi.T & Martinet.A-C, « *Stratégie et management stratégique des entreprises: un regard historique et critique* », 100 ans de gestion, 2014

SECTION 1 : LES BASES CONCEPTUELLES D'UNE RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

Aujourd'hui, les recherches académiques s'accordent sur la définition et les objectifs poursuivis par le management stratégique.

Le management stratégique est unanimement considéré comme « *un essai systématique et intentionnel de façonner le futur de l'entreprise d'une manière consistante* » (Araujo and Easton, 1996).

Le champ du management stratégique poursuit deux objectifs : la création d'un avantage compétitif viable et l'effort continu de la part des gestionnaires pour faire coïncider les points forts de leurs organisations, les opportunités et les limitations présentes dans leur environnement.

Néanmoins, la recherche en management stratégique fait l'objet d'importantes controverses opposant deux paradigmes (Hristova, 2012)⁶⁰ :

- ✓ Les modèles « covering-law » et l'explication de résultats
- ✓ L'approche processuelle et l'explication de processus

La première section présente les contours de notre socle théorique de recherche en management stratégique.

1.1 LE CONCEPT DE LA STRATEGIE

1.1.1 LA GENESE DU CONCEPT DE STRATEGIE

Le concept de la stratégie naît à l'école d'Harvard de la nécessité d'opérationnaliser un outil capable d'orienter les entreprises concernant : les problèmes de marché (compréhension des attentes et besoins des clients, compréhension des actions concurrentielles), les problèmes de gestion du personnel, les problèmes opératoires (fonctionnement des usines), les problèmes de direction et de leadership (commandement, pouvoir et de motivation) (Hafsi et Martinet, 2014).

⁶⁰ Hristova.M, « *Le management stratégique : Les paradigmes principaux de la recherche* », 2012

Le concept de stratégie, encore appelé concept de stratégie d'entreprise harvardien ou modèle d'Andrews, est, au départ, construit pour servir de guide, d'instrument pour la prise de décision en entreprise. Son objectif est de mettre de l'ordre au sein de l'entreprise (Andrews, 1987)⁶¹. A partir d'exemples de petites et moyennes entreprises (Learned et al., 1965) il vise à éclairer sur les problématiques récurrentes de l'organisation. Puis, une seconde version est développée par Ansoff (Ansoff, 1965)⁶² en mettant plus l'accent sur les défis stratégiques des grandes entreprises. L'objectif commun aux deux versions est de mettre de l'ordre dans l'entreprise. Cependant, les éléments du modèle sont différents (Hafsi et Martinet, 2014).

Le modèle d'Harvard incluait deux grands segments : un segment formulation et un segment de mise en application (Hafsi et Martinet, 2014).

- ✓ Le segment formulation basé sur quatre aspects fondamentaux répondait aux problématiques suivantes : *que pourrait faire l'entreprise compte tenu des exigences et des possibilités de son environnement? Que pouvait-elle faire compte tenu de ses ressources et compétences? Que voulaient faire ses dirigeants et leurs collaborateurs? Que devrait faire l'entreprise vu ses obligations éthiques et sociétales?* Ces quatre aspects, jugés inséparables, intégraient les activités de l'organisation. Leur cohérence était un gage de succès.
- ✓ Quant au segment de mise en application, il se concentrait sur la relation stratégie-structure telle que décrite par Chandler (1962) et sur le processus de gestion au sens barnardien du terme (Barnard, 1938)⁶³.

Le modèle d'Harvard fut plus populaire en Amérique du Nord, probablement, en raison de sa praticité. Il était peut-être jugé plus attractif pour des américains en quête d'une philosophie de management.

Le modèle d'Ansoff, plus éclaté, tenait plutôt compte de la diversité des activités et des ressources de la grande entreprise. La démarche pour guider la prise de décision de l'entreprise, même dans des situations complexes, mettait l'accent sur cinq aspects fondamentaux : *les buts ; l'envergure de l'entreprise en matière de produits et de marchés; le vecteur de croissance; les éléments distinctifs ou de l'avantage concurrentiel; la synergie.*

⁶¹ Andrews, K.R., « *The Concept of Corporate Strategy* », Irwin, 1987

⁶² Ansoff, H.I., « *The emerging paradigm of strategic behavior* », Strategic Management Journal, vol. 8, 1987, p.501-515.

⁶³ Barnard, C.H., « *The Functions of the Executive* », Harvard University Press, 1938

Ce modèle d'Ansoff rencontra plus de succès en Europe, sans doute, parce que les Européens, étaient à la recherche d'outils concrets. Ce modèle plus précis a aussi été utilisé plus directement dans la consultation que le modèle d'Andrews.

Ces modèles ont, tous les deux, considérablement influencé le monde des affaires pour servir de référence à l'élaboration de toutes les définitions de la stratégie. La mise en œuvre de ces deux définitions a, par ailleurs, illustré les périodes les plus fastes du développement des entreprises en Europe et en Amérique du Nord. Toutefois, le modèle d'Ansoff et d'Andrews, plutôt considérés comme outils prescriptifs, ne satisfaisaient pas aux standards de la construction scientifique. Ils ouvrirent, par la suite, le champ aux premières tentatives de conceptualisation scientifique de la stratégie (Bower ; 1968 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967).

1.1.2 LES DIMENSIONS DE LA RECHERCHE EN STRATEGIE

Depuis la fin des années 1970, les recherches scientifiques en management stratégique se sont principalement concentrées sur cinq grands domaines :

- ✓ La théorie portérienne (Porter, 1980) qui a complété l'idée de positionnement avec le concept de la chaîne de valeur, l'ensemble des activités reconnaissables de l'entreprise rattachables à la création de valeur. Grâce à la chaîne de valeur, on peut ainsi déterminer les moteurs des coûts, de la différenciation, de la focalisation et tenter de les mobiliser pour améliorer le positionnement choisi. Ce lien entre la position et les activités cruciales pour la soutenir a fait florès et suscité un véritable engouement chez les gestionnaires.
- ✓ La perspective des ressources (Miller et Shamsie, 1996) qui considère que les ressources peuvent être à la base d'un avantage concurrentiel durable, à condition d'être rares, difficiles à imiter et pertinentes dans le cadre du marché spécifié.
- ✓ Les travaux sur la part des dirigeants (Hambrick et Mason, 1984) qui ont expliqué la relation entre les caractéristiques des dirigeants et la performance stratégique.
- ✓ Les études sur l'influence sociétale (DiMaggio et Powell, 1983) qui se concentrent sur les relations avec les communautés concernées et sur les dimensions éthiques du management stratégique
- ✓ La mise en œuvre de la stratégie (Chandler, 1962) qui tient à la discussion sur les rapports entre la stratégie et les arrangements structurels.

Tant sur le plan théorique qu'empirique, la compréhension de l'apport des dimensions stratégiques sur la performance de la firme est conséquente. Nonobstant, on assiste, à un chevauchement de plusieurs des cinq champs au sein des recherches.

1.2 DEUX PRINCIPAUX PARADIGMES DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

Aujourd'hui, si les recherches académiques s'accordent sur la définition et les objectifs poursuivis par le management stratégique, elles achoppent sur deux manières de construire les théories. Deux paradigmes se distinguent :

- ✓ Le paradigme des modèles « covering-law » et l'explication de résultats principalement promu par l'économie et la finance
- ✓ Le paradigme de l'approche processuelle et l'explication de processus développé par la psychologie et la sociologie

Le choix entre une « perspective de résultats » et une « perspective processuelle » renvoie plus largement à deux visions du monde : un monde fermé et un monde ouvert.

1.2.1. LES MODELES « COVERING-LAW » ET L'EXPLICATION DE RESULTATS

L'orientation principale de la recherche en management stratégique est celle orientée vers l'interprétation de résultats à travers les modèles « covering law » (Williamson, 1991 ; Jensen et Meckling, 1994) (Hristova, 2012). Cette tradition dominante envisage d'établir des associations statistiques entre des variables d'intérêt dans le but d'identifier des régularités et des irrégularités dans le comportement stratégique des entreprises et des organisations (Tsoukas et Knudsen, 2002). Encore appelée « l'approche variance » (Mohr, 1982), ou modèle « déductif-nomologique », le modèle « covering-law » d'explication (Bohman, 1991 ; Rosenberg, 1988 ; Camerer, 1985) indique que si on est capable d'identifier une régularité, on peut l'utiliser afin de contrôler ou intervenir dans le monde social (Hristova, 2012).

Dans la perspective de l'explication des résultats, le monde est perçu comme fermé avec des agents économiques incapables d'être surpris.

1.2.2. L'APPROCHE PROCESSUELLE ET L'EXPLICATION DE PROCESSUS

Les travaux de l'approche processuelle concernent le processus. Initiés par Barnard (respectivement en 1938 puis en 1945), puis opérationnalisés par Bower (Bower, 1970)⁶⁴, ils sont remis au

⁶⁴ Bower, J.L., « *Descriptive decision theory from the administrative point of view* », dans Bauer, R.A., Gergen, K.J. (dir.), *The Study of Policy Formation*, The Free Press, 1970

goût du jour au milieu des années 1970 par «le second Ansoff» (Ansoff, 1976)⁶⁵. Ils sont à l'origine d'un abondant courant de recherche fortement inspiré par les sciences sociales avec de multiples clés d'entrées théoriques : de la psychanalyse à la sémiotique en passant par toutes les formes de psychologie, de sociologie et de sciences politiques (Hristova, 2012).

Sous la perspective processuelle, le monde est considéré comme étant ouvert et à l'origine des événements fondamentalement nouveaux et inattendus (Popper, 1988; Rorty, 1991, 93–97).

Le point faible de ces contributions est de se concentrer sur une approche parcellaire des grilles d'interprétation sans déboucher sur des prescriptions (Morgan, 1986).

1.2.3 VERS UN PARADIGME UNIFIANT DU MANAGEMENT STRATEGIQUE ?

Ainsi, la recherche en management stratégique se divise en deux principaux courants: modèles covering-law et modèles processuelles. Les modèles « covering-law », par l'intermédiaire de la sociologie, l'économie et l'économie organisationnelle auraient davantage imprégné la recherche sur les contenus stratégiques. Au contraire, les approches processuelles, à travers les sciences sociales, auraient davantage alimenté la recherche sur les processus stratégiques. Par ailleurs, le pluralisme des phénomènes et objets du domaine de recherche n'aurait fait qu'amplifier les difficultés de choix de paradigme des chercheurs. Par conséquent, l'amélioration de la communication sérieuse entre les chercheurs en management stratégique ne contribue à apporter que quelques réponses communes sur les questions empiriques, théoriques et méthodologiques dans le domaine (Thomas et Pruett, 1993).

Toutefois, les changements importants dans le contexte des entreprises supposent la construction d'un paradigme unifiant dans le domaine (Hristova, 2012 ; Hafsi et Martinet, 2014). *Comme le soulignent Laroche et Nioche (1998), le management stratégique est en attente d'un concept intégrateur, rapprochant contenu et processus, plus proche des réalités empiriques.*

1.2.4 LA NOTION DE REFLEXION STRATEGIQUE

Aujourd'hui, le vocabulaire de la stratégie évolue. Le monde de l'entreprise remplace progressivement les termes « décision » et « formation » de la stratégie par la notion intégratrice de « réflexion stratégique ». La littérature académique désigne la notion de réflexion stratégique (Mintzberg 1994, Bartlett et Goshal 1995, Laroche 1995) comme une alternative sémantique aux notions d'analyse stratégique ou concurrentielle. Pour pallier l'absence de consensus sur le ma-

⁶⁵ Ansoff, H.I., Declerck, R.P., Hayes, R.L., « *From Strategic Planning to Strategic Management* », McGraw-Hill, 1976

nagement stratégique⁶⁶ (Liedtka, 1998 : 121), la notion de réflexion stratégique est tantôt utilisée pour illustrer toute pensée à propos de la stratégie, tantôt utilisée pour définir un mode particulier de réflexion, avec des caractéristiques spécifiques. Elle explique le passage d'une réflexion individuelle, à une proposition stratégique organisationnelle formalisée. Le passage du niveau individuel au niveau organisationnel de réflexion stratégique pouvant s'effectuer sur la base de processus stratégiques autonomes (Burgelman 1991), de conversations stratégiques susceptibles d'enrichir et de diffuser les réflexions individuelles (Liedtka et Rosenblum 1996, Von Krogh et Roos 1995) par le biais de la présentation formelle des idées et des propositions à la direction de l'entreprise.

La définition exacte de la réflexion stratégique est absente. Celle-ci s'inscrirait tantôt dans un dialogisme entre planification et réflexion stratégique tantôt dans le cadre d'une démarche de conceptualisation.

Elle fait l'objet de premiers travaux de conceptualisation sur lesquels il est désormais possible de s'appuyer pour envisager un développement de la notion.

Cependant, elle mériterait d'être mise à l'épreuve de l'empirisme. Car, si elle illustrée au plan cognitif par Auregan (1998) ou Calori et al. (1997) (Torset, 2002), elle le demeure peu sur le plan empirique.

1.2.4.1 LE DIALOGISME ENTRE PLANIFICATION ET REFLEXION STRATEGIQUE

Dans le cadre du dialogisme entre planification et réflexion stratégique, sans pour autant définir la réflexion stratégique, les auteurs présentent les termes distinguant la réflexion stratégique de la planification.

Mintzberg considère que la réflexion stratégique n'est pas seulement une nouvelle façon de caractériser le processus stratégique, mais au contraire un type spécifique de réflexion : « *Planification et réflexion stratégique correspondent alors à deux types de processus de formation de la stratégie.* »

Hamel et Prahalad (1994) appréhendent la planification stratégique comme une activité bureaucratique de remplissage de dossiers (« form filling ») contrairement à la réflexion stratégique qui s'apparente à la « créativité » ou « l'exploration ».

⁶⁶ générant des approximations et limitant sa conceptualisation théorique

Heracleous (1998) indique que la réflexion stratégique se distingue comme étant « *le mode de formation de la stratégie qui peut être associé avec la ré-invention du futur, la création de nouveaux espaces concurrentiels [...]. La réflexion stratégique remet en question les paramètres stratégiques eux-mêmes, et est donc assimilable à l'apprentissage en double boucle* ».

Heracleous (Heracleous, 1998) d'ajouter qu'elle correspond à une relation dialogique entre planification et réflexion capable de favoriser l'évolution stratégique de l'organisation : « *les résultats attendus du cycle de réflexion/planification ne sont pas des stratégies de suivisme, mais des positionnements distinctifs, basés sur des systèmes d'activités uniques* ».

1.2.4.2 LES CONCEPTS INTEGRATIFS DE LA REFLEXION STRATEGIQUE

Parallèlement au dialogisme entre planification et réflexion stratégique se développent des concepts intégratifs de la réflexion stratégique.

Dans le cadre d'une démarche de conceptualisation, Grundy et Wesley (1999) proposent le terme de « réflexion stratégique » pour définir une démarche de conceptualisation de l'analyse stratégique sous la forme d'une « pyramide de la réflexion stratégique » humoristique. La base de la pyramide de la réflexion stratégique est l'analyse stratégique. Le second niveau est la vision. La troisième étape consiste à transformer cette vision en plans d'actions.

Les principales critiques formulées quant à la démarche de Grundy et Wesley (1999) tiennent à l'absence de définition du concept de réflexion stratégique.

Par ailleurs, le modèle de Liedtka (1998), bien que centré sur les dimensions cognitives et individuelles de la réflexion stratégique, apporte de nouveaux éclairages sans pour autant établir de définition pour la réflexion stratégique. La réflexion stratégique y est présentée comme un concept constitué de cinq éléments : *une perspective systémique, un opportunisme intelligent, une intention stratégique, une démarche hypothétique et une perspective temporelle*.

Dans le cadre d'une première étape, la perspective systémique vise à incorporer la réflexion stratégique dans le socle de connaissances globales de l'organisation en tenant compte des interdépendances (Liedtka, 1998). Dans une seconde étape, l'opportunisme intelligent consiste à la capacité à suivre les évolutions environnementales de l'entreprise. Enfin, la réflexion stratégique doit s'inscrire dans la temporalité et s'appuyer sur une intention stratégique⁶⁷ cohérente (l'histoire et de l'environnement de l'entreprise).

⁶⁷ Hamel & Prahalad (1989 ; 1994) synthétisent la notion d'intention stratégique en recourant à l'expression 'sens direction : « La réflexion stratégique est à la fois créative et critique [...]. Le processus par lequel nous évoluons vers ce futur est un processus expérimental, qui utilise

Le modèle de Liedtka, est critiqué pour deux motifs. Il ne s'appuie pas sur la validité de la conceptualisation (absence d'empirisme sur le modèle). D'autre part, il envisage la réflexion stratégique sous l'angle individuel sans appréhender le contexte de l'organisation (Liedtka 1998 : 120).

SECTION 2 : LE CHOIX D'UNE RECHERCHE EN REFLEXION STRATEGIQUE PORTANT SUR LES CONTEXTES

La notion de réflexion stratégique recèle d'intéressantes opportunités de prolongements scientifiques sur les ressorts du passage de la réflexion stratégique individuelle à la réflexion organisationnelle.

Ainsi, notre recherche tente le défi de s'inscrire dans une démarche de réflexion stratégique sur le cas de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe (Torset, 2002).

La présente section présente le cadre de notre démarche de réflexion stratégique.

2.1 LE CADRE D'UNE REFLEXION STRATEGIQUE SUR LE CONTEXTE DES STYLES DE MANAGEMENT DE LA GUADELOUPE

Notre recherche vise à identifier les déterminants contextuels permettant de représenter et de comprendre le passage de la réflexion stratégique individuelle à une réflexion organisationnelle de l'entreprise en matière de style de management des dirigeants de la Guadeloupe. Elle répond aux questions suivantes : Comment passe-t-on de la connaissance individuelle des orientations de la stratégie, à la volonté de mettre en place une réflexion stratégique puis à la mise en place effective de celle-ci ?

En s'appuyant sur le modèle de Torset (2002), notre recherche exploratoire consiste à discuter les 3 impératifs interrelationnels stratégiques à l'origine du passage de la réflexion individuelle à la réflexion organisationnelle stratégique des styles de management en Guadeloupe, à la lumière des contextes individuel, organisationnel et stratégique (Torset, 2002) mais aussi culturels de la Guadeloupe. La réflexion stratégique du point de vue de Torset (2002) poursuit trois objectifs :

- « *La première étape est la connaissance : pour participer à la réflexion sur la stratégie, les individus doivent avoir une connaissance minimale des orientations stratégiques globales de*

nos meilleures réflexions créatives pour proposer et configurer les options, et nos meilleures réflexions critiques pour les tester » (Liedtka, 1998 : 124).

leur entreprise et du contexte concurrentiel dans lequel elle s'insère. Cela repose principalement sur leur propre contexte psychologique ainsi que sur le contexte stratégique de l'organisation.

- La seconde étape est la volonté : les individus doivent vouloir participer à la réflexion sur la stratégie. Cette volonté est liée au contexte individuel et au contexte organisationnel dans lequel ils évoluent.

- La troisième étape est la capacité : pour pouvoir faire entendre leur voix dans l'organisation, les penseurs stratégiques doivent pouvoir insérer leur réflexion dans la démarche stratégique. Cela dépend des contextes organisationnel et stratégique de leur entreprise ».

La définition des contextes organisationnel et structurel est une phase essentielle du 'design' de l'organisation.

Sur un plan individuel, les recherches en psychologie et en socio-psychologie, notamment de Harvard, explorent les déterminants d'un individu dans son activité et son environnement professionnels. La théorisation des besoins (Maslow 1954, Mac Clelland 1971) ou celle des attentes (Vroom 1964, Porter et Lawler 1968, Herzberg 1971) mettent en exergue les conditions d'épanouissement de la motivation des salariés. Une distinction est déjà opérée entre la volonté et la capacité d'implication (Schein 1980). Les travaux sur la créativité managériale (Amabile 1988, Bleedorn 1993, Drazin 1999, Ford et Gioia 2000) postulent que celle des salariés, des middle managers notamment, ne peut être déconnectée de l'environnement dans lequel ils évoluent (Ford et Gioia 2000). Les sciences cognitives (Stubbart 1989, Walsh 1995, Porac et Thomas 2002) ainsi que les travaux sur les systèmes d'information (Mutch 1999, Sadler-Smith et al. 2000, Kanter 2001) justifient la capacité de compréhension des problématiques organisationnelles par la notion d'alphabétisme et de contexte psychologique individuel. Par ailleurs, au niveau organisationnel, les travaux sur les processus stratégiques (Bower 1970 ; Burgelman 1983, 1991 ; Noda et Bower 1996) portant sur les différents contextes favorisent la prise d'initiatives stratégiques et une meilleure implication dans le développement de la stratégie.

Le passage d'une réflexion stratégique individuelle à une réflexion organisationnelle suppose que l'entreprise participe à la détermination du contexte organisationnel : *« Le top management doit établir un contexte structurel comprenant des mécanismes administratifs et culturels. Les mécanismes administratifs incluent, entre autres, les systèmes de contrôle et planification stratégiques, les éléments d'évaluation et de récompense des managers, et les règles gouvernant l'allocation des ressources. Les mécanismes culturels incluent, entre autres, les rituels de socia-*

lisation et les normes comportementales. Différentes formes de contexte structurel procurent un couplage plus ou moins fin entre la stratégie organisationnelle et les initiatives stratégiques de managers à des niveaux variés » (Burgelman, 1991 : 244).

Burgelman (1991) ou Noda et Bower (1996) accordent aussi une importance à la détermination du contexte stratégique des acteurs organisationnels. Le contexte stratégique fait référence au cadre stratégique en vigueur dans l'organisation. Le degré d'ouverture d'esprit des décideurs face à la réflexion stratégique (la plasticité) est un des principaux déterminants de la capacité à faire évoluer la stratégie de son entreprise. Les travaux sur la réflexion stratégique conduisent à distinguer deux niveaux d'analyse : individuel et organisationnel. La réflexion stratégique individuelle dépend de trois éléments (alphabétisme stratégique, volonté et capacité d'implication dans la formation de la stratégie) influencés par trois contextes (individuel, organisationnel et stratégique) permettant ou empêchant le passage à un niveau organisationnel de réflexion stratégique. La réflexion stratégique organisationnelle correspond au fruit cognitif résultant de l'adoption par l'organisation -et notamment ses dirigeants- et de la réflexion stratégique menée localement ou individuellement (Torset, 2002).

Le modèle de Torset (2002) « s'appuie sur les données de six entretiens semi-directifs de six salariés de Telcom du top management aux cadres opérationnels : le directeur général du groupe, le directeur de la stratégie du groupe, deux chefs de projet en management stratégique et enfin deux cadres opérationnels travaillant chacun dans le cadre d'un des projets stratégiques ».

Notre recherche a pour but de présenter une contribution scientifique sur l'état des lieux de la réflexion stratégique sur le territoire de la Guadeloupe à la lumière du passé postcolonial.

2.2 LE CADRE D'UNE REFLEXION STRATEGIQUE SUR LE CONTEXTE POSTCOLONIALE

Notre réflexion stratégique porte sur l'incidence du postcolonialisme sur le management stratégique de la Guadeloupe.

La réflexion scientifique sur le fait Postcolonial occupe depuis fort longtemps une place très importante dans la recherche anglophone à l'inverse de la recherche francophone.

La pensée postcoloniale anglophone propose depuis bien longtemps de multiples clés d'entrée (Ibid ; pp21).

La recherche sur le fait colonial, en France, débute, quant à elle, plus tardivement, à partir années 1990 (Cohen.J, 2007)⁶⁸. Avant cette période, la recherche postcoloniale française était contenue par le discours républicain dominant œuvrant à la normalisation du « *processus d'ouverture et de brassage* » multiculturels des populations d'immigrées des anciennes colonies (Ibid).

Le paradigme postcolonial apparait, a priori, comme un symptôme de repli communautariste (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 2010 ; pp26). Le politiquement correct implique en effet d'omettre le fait colonial et ses conséquences socioculturelles, tombés dans les limbes de la compréhension du développement des Hommes. Par ailleurs, la recherche française est confrontée au faible intérêt des chercheurs concernant l'étude de l'objet postcolonial en contexte républicain. (Ibid ; pp19). En conséquence, les apports français sur la connaissance de l'histoire, des langages, des territoires, des valeurs, des identités postcoloniales achoppent sur un contexte de reniement, de vide (Ibid ; pp22) ; Contexte de reniement défini comme une aphasie⁶⁹ coloniale⁷⁰ par Noiriel(1996)⁷¹ intéressera par ailleurs plusieurs auteurs (Noiriel, 1996, Todd, 1994, Ko, 2001). Puis, la remise en cause du modèle français d'intégration des minorités visibles et l'affirmation de ces dernières favoriseront, au début des années 2000, une meilleure prise en compte de la dimension multiculturelle de la société française (Cohen, 2007). Enfin, la loi Taubira (2001)⁷², la loi du 23 février 2005⁷³ et le choix du « *10 mai comme journée commémorative de l'abolition de l'esclavage*⁷⁴ en France (depuis 2006) » (Ibid) inviteront la question postcoloniale au débat public français (Ibid). Les institutions se verront contraintes de s'inscrire dans la nécessité d'une révision critique de l'historiographie nationale et du devoir mémoriel. (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 2010 ; pp25).

À ce tournant significatif du débat, la recherche française en sciences sociales et en histoire initiera un cheminement sur le fait postcolonial (Cohen.J, 2007).

⁶⁸ Cohen.J, « *Le Tournant Postcolonial à la française* », La Découverte, 2007

⁶⁹ L'aphasie, est un terme cher à Gérard Noiriel qui parle d'amnésie collective lorsqu'il parle de l'immigration, absente de l'histoire française.

⁷⁰ Absence dans l'historiographie française de certains points de l'histoire

⁷¹ Noiriel.G, "The French Melting-Pot. Immigration, Citizenship, and National Identity", University of Minnesota Press, Minneapolis, 1996

⁷² La loi Taubira n°2001-434 du 21 mai 2001 reconnaît la traite et de l'esclavage comme crime contre l'humanité. Christiane Taubira, alors députée de Guyane, était rapporteure de la loi

⁷³ La loi n° 2005-158 du 23 février 2005 portant reconnaissance de la Nation et contribution nationale en faveur des Français rapatriés est controversée du fait de traduire l'ingérence de la France dans l'histoire coloniale, défendue au parlement par Michèle Alliot-Marie, alors ministre de la Défense sous le quinquennat de Jacques Chirac.

⁷⁴ Selon le Larousse, l'esclavage est le :

- « *Le Fait pour un groupe social d'être soumis à un régime économique et politique qui le prive de toute liberté, le contraint à exercer les fonctions économiques les plus pénibles sans autre contrepartie que le logement et la nourriture.*
- *État, condition d'esclave.*
- *État, condition de ceux qui sont sous une domination tyrannique ; asservissement, servitude »*

Ainsi, l'Auteur Abdelmalek Sayad (1997)⁷⁵ se distinguera comme référence en matière de recherches postcoloniales françaises. Il est « le pionnier d'une sociologie de la migration ». (Ibid.; pp38). Son étude se concentre sur l'immigration algérienne. Elle met en exergue les travers de l'immigration massive des travailleurs héritiers des colonies au profit de l'industrie française. Elle repense les frontières du nous et des autres, les frontières de naturalisation entre « citoyens nationaux » et « étrangers de l'intérieur ». Ses travaux sont reconnus comme une réflexion du dépassement du Postcolonialisme. Cependant, ils ne manqueront pas de donner prise aux critiques. L'immigration étant plutôt un objet social qu'un objet scientifique des sciences sociales (ibid ; pp38). D'autre part, son radicalisme heuristique ne lui permettra pas toujours de dépasser sa position de victime inexercée à dépasser l'interdiction de l'histoire (la facette sombre du modèle français) (Ibid : pp48).

Les premières recherches françaises finiront par ouvrir le champ à d'autres : Sibeud (2004,2007⁷⁶), Cohen (2007), Demart (2016)⁷⁷, Bancel et Blanchard (2017)⁷⁸.

D'une manière générale, s'inscrire dans la recherche sur le fait postcolonial français, traduit la volonté d'une meilleure connaissance des racines coloniales, précoloniales, de l'héritage du colonialisme et de l'esclavage. Ce, en contournant l'écueil de la subjectivité scientifique ou d'une conversion communautariste⁷⁹ du chercheur (Ibid; pp30) dans une actualité jacobine française.

C'est en prenant en compte le postcolonialisme comme objet de découverte qu'elle respecte le premier but du chercheur : « *découvrir scientifiquement à l'épreuve des terrains et méthodes d'enquêtes* ».

SECTION 3 : LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La présentation du cadre méthodologique éclaire sur les méthodes envisagées par notre recherche pour documenter les connaissances sur la diversité locale des styles de management au sein des entreprises et en découvrir les dimensions non encore explorées dans la littérature scientifique.

⁷⁵ Sayad.A, Identités,nominations et catégorisations, document de l'INJEP, 1997.pp37

⁷⁶ Sibeud.E, *Du postcolonialisme à la question coloniale : pour un transfert critique*, Revue Cairn.Info, 2007

⁷⁷ Demart.S, *Au-delà de la controverse française, : la critique post-coloniale dans le champs de la sociologie*, revue de sociologie, 2016

⁷⁸ Bancel.N et Blanchard.P, « *Un postcolonialisme à la française* », Revue Cairn.Info,n°72, Presses Universitaires, 2017,

⁷⁹ Le communautarisme relève de comportements stigmatisant certains groupes.

3.1 L'OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de notre recherche consiste à découvrir scientifiquement, à l'épreuve des terrains et démarches méthodologiques d'enquêtes, l'incidence du fait postcolonial sur la réflexion stratégique locale de la Guadeloupe.

Notre recherche doit, par conséquent, nécessairement intégrer toute la singularité de l'objet de recherche étudié, l'entreprise⁸⁰ (Saint-Pierre et Schmitt, 2011)⁸¹.

L'entreprise peut être vue comme un pôle d'expression des rapports sociaux en tant que lieu de vente ou lieu d'organisation d'une production ou lieu de prestation d'un service. Ainsi, les recherches scientifiques portant sur l'entreprise sont courantes dans les domaines sociologiques, socio-économiques et des sciences de gestion - plus particulièrement dans le domaine des ressources humaines- avec pour point commun des tentatives d'incursion de l'anthropologie (Ibid).

Le choix de l'entreprise en tant qu'objet dans la recherche scientifique en France, souscrit à *la volonté de renforcer et d'instrumentaliser sa gestion* (Ibid).

Le rapport entre l'entreprise, qu'elle soit de petite, moyenne ou de grande taille, et son environnement est étroit. Notre choix se porte sur les entreprises de type PME (Petite et moyenne entreprises de moins de 50 à 500 salariés). Plus sensibles aux aléas du marché, sans grandes prédispositions pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement, elles font preuve d'une plus grande flexibilité avec les acteurs.

Notre étude empirique de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche exploratoire, vise, en priorité, à analyser en profondeur la réalité des entreprises locales et à construire des savoirs locaux « *avant de pouvoir aspirer à certaines généralités* » (Avenier et Schmitt, 2007).

3.2 LA DEMARCHE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'épistémologie correspond à « l'étude de la construction des connaissances valables » (Piaget, 1967⁸², 1970⁸³). En d'autres termes, il s'agit de l'étude de la manière dont les sciences peuvent produire des connaissances particulières à valeur « scientifique ».

⁸⁰ L'objet de la recherche correspond à la question générale « qu'est-ce que je cherche ? » (Saunders & alii, 2003 : 13). Il s'agit plus simplement de la problématique comme l'indique Quivy & Campenhoutd (1995). Une première formulation même provisoire doit être sélectionnée en amont de la recherche Koenig (2006). Selon les designs de recherche ou le plan de la recherche, il peut y avoir de nombreux allers et retours entre le terrain et la sélection définitive de la problématique. Miles & Huberman (1994/2003) et HladyRispal (2002) utilisent le vocable du « plan de recherche » pour désigner l'objet de la recherche. Il s'agit, quel que soit la formulation désignée, d'un élément clé du processus de recherche cristallisant l'intégralité du projet du chercheur. Celui-ci oriente la revue de littérature, le plan ainsi que la méthodologie de recherche envisagée.

⁸¹ Saint-Pierre.J & Schmitt.C « Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME », Management & Avenir, n°43, pp 392-409, 2011.

Le chercheur, supposé produire, dans le cadre de sa recherche, des connaissances scientifiquement valables doit décrire l'épistémologie de sa recherche c'est-à-dire le processus, le cheminement, pour y parvenir. Le travail épistémologique consiste à présenter les fondements, points de départ, postulats, moyens, outils, notions clés de la recherche, positionnement et méthodes d'investigation.

Notre recherche souscrit à la démarche d'une épistémologie constructiviste (Barondeau.R)⁸⁴. À partir de données collectées sur le terrain, il s'agit de construire pas à pas, une théorie cohérente et convaincante (Dumez, 2010)⁸⁵.

En effet, notre question de recherche s'inscrit pleinement dans cette posture épistémologique. En effet, l'approche constructiviste⁸⁶ place la recherche en science de gestion comme projet plutôt que comme objet (Le Moigne, 1995) dans la mesure où elle implique l'intervention des acteurs au sein de l'organisation. Elle consiste à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage opérationnels à la lumière de l'analyse et de l'apprentissage des situations de terrain réelles pour construire une contribution originale à la connaissance scientifique (David, 1999). Dans le cadre de cette démarche, le chercheur, en interaction avec son objet de recherche se positionne à la fois comme producteur et diffuseur de connaissances. Dans cette perspective épistémologique, notre recherche se fixe le défi de produire, de construire des résultats et des connaissances scientifiques au bénéfice des entreprises (PME⁸⁷ et autres entreprises) de la Guadeloupe, dans un contexte où elles-mêmes, sont capables de produire et d'utiliser des connaissances à des fins privées (Saint-Pierre et Schmitt, 2011). Ces entreprises pourront, à l'issue de la recherche être incitées à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de management adaptées au contexte local. Il s'agit de démontrer que la recherche sur les entreprises peut développer des connaissances scientifiques lorsqu'elle est réalisée en étroite collaboration entre les hommes de terrain (cadres, dirigeants

⁸² Piaget.J, « *Logique et connaissance scientifique* », Encyclopédie de la Pléiade, 1967

⁸³ Piaget.J, « *Psychologie et épistémologie* », Gonthiers Denoël, coll. Médiations, Paris. 1970

⁸⁴ <https://regisbarondeau.com/Chapitre+3%3A+Methodologie>

⁸⁵ Dumez.H, « *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion* », 2010

⁸⁶ Cette épistémologie s'impose dans les réflexions mathématiques depuis plus d'un siècle (L. Kronecker ou L.J Brouwer) sans trouver sa place dans le positivisme dominant. Ce n'est qu'à partir des années 1970 que Jean Piaget en rénove les fondements pour lui permettre de prendre ses lettres de noblesses avec Simon.H.A, Morin.E, Piaget.J qui appartient au "triangle d'or" des grands penseurs du constructivisme avec Le Moigne. J.L. Dans le cadre de cette épistémologie, le chercheur est inséparable de son objet. À partir de ces données collectées sur le terrain, il tente de construire pas à pas, une théorie cohérente et convaincante. L'information est recueillie de façon neutre et « objective » même si elle n'interroge qu'une partie de la réalité. Elle doit permettre la construction d'un problème scientifique, « *en tant que tension entre savoir et non savoir* » (Dumez,2010). Elle se fonde sur l'état de l'art scientifique pour dresser l'état de ce savoir et de ce non-savoir, sur la recherche et sur la construction des données susceptibles de défaire cette tension (Dumez, 2010). Dans le même temps, elle se bâtit avec un cadre analytique rigoureux c'est-à-dire l'articulation entre le cadre théorique et le matériau empirique, doit être suffisamment logique pour aboutir à une discussion scientifique concrète (Dumez, 2010).

⁸⁷ La catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est définie par l'INSEE par « les entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ». Cette catégorie d'entreprises est définie par le décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie, relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique. Cette définition nécessite de connaître les valeurs de trois variables (effectif, chiffre d'affaires, total de bilan) pour les entreprises (définies par l'article 1er du décret, ce qui inclut les « entreprises profilées ». (INSEE, Métadonnées, définition).

et collaborateurs d'entreprise) et le chercheur (Chanal, Lesca et Martinet, 1997 ; Saint-Pierre et Schmitt, 2011) et sous certaines conditions. Ainsi, la prise en compte de la diversité et de la complexité des situations rencontrées a permis de mettre en place des méthodologies adaptées (Morin,1990) aux spécificités des entreprises locales. La complémentarité des regards, des expériences, des connaissances, des compétences, des contributions ont alimenté la richesse de la recherche. La confiance avec les hommes de terrain (favorable à l'accès à des données confidentielles, la proximité) et l'interdisciplinarité de l'approche du sujet ont été de rigueur pour analyser en profondeur la réalité de chaque entreprise.

3.3 LA DOUBLE DEMARCHE D'INVESTIGATION DE LA RECHERCHE

Notre recherche envisage une méthode d'investigation mixte.

Celle-ci combine deux démarches d'investigation complémentaires : la collecte de données qualitatives⁸⁸ et la collecte de données quantitatives⁸⁹ dans le cadre d'une unique analyse (Johnson et Onwuegbuzie, 2004; Plano Clark, 2005; Teddlie et Tashakkori, 2003).

Si la recherche en organisation s'est longtemps appuyée uniquement soit sur les méthodes quantitatives soit sur les méthodes qualitatives, les méthodes mixtes se développent au point d'être reconnues, aujourd'hui, comme le troisième mouvement méthodologique (aux côtés de la recherche qualitative et quantitative) (Molina-Azorin et Bergh et Corley et Ketchen ; 2014)⁹⁰. En effet, le pluralisme des méthodes d'investigation mixtes contribue à réaliser une recherche de qualité supérieure en comparaison aux recherches mono-méthodiques (Creswell et Plano Clark, 2007). L'avantage majeur de la recherche mixte tient au fait qu'elle permette au chercheur de générer et de vérifier simultanément une théorie dans la même étude. D'autre part, elle solidifie les déductions (Johnson et Turner (2003) et conduit à des résultats plus complets en raison de la validité plus accrue des conclusions (Johnson et Christensen, 2004).

Les méthodes d'investigation mixtes présentent l'avantage d'accéder « à la *triangulation (recherche de convergence, corroboration des résultats de différentes méthodes qui examinent le même phénomène), au développement (en utilisant les résultats d'une méthode pour aider à développer ou en informant l'autre méthode) et à la complémentarité (clarification, amélioration ou illustration des résultats d'une méthode avec les résultats de l'autre méthode)*. En outre, des méthodes mixtes peuvent être utilisées pour comprendre dans quelle mesure les résultats d'une

⁸⁸ La recherche qualitative se concentre sur la collecte de données principalement verbales plutôt que sur des données mesurables. Les informations sont ensuite analysées de manière interprétative, subjective ou diagnostic.

⁸⁹ La recherche quantitative recueille des données quantifiables, jugées objectives et rigoureuses pour généraliser et instrumentaliser des résultats devant servir de bases de connaissance dans le domaine étudié.

⁹⁰ Molina-Azorin. J.F.&Bergh.D& Corley.K& Ketchen.D , *Mixed Methods in the Organizational Sciences*,2014

étude sont significatifs dans la pratique en incluant les propres discours des hommes de terrain » (Aguinis et al., 2010 ; Bryman et Bell, 2003; Creswell et Plano Clark, 2007; Greene et al., 1989; Tashakkori et Teddlie, 1998):

Notre approche qualitative⁹¹ fut menée en préambule d'une approche quantitative. Dans le cadre de notre recherche de nature exploratoire, les tests d'hypothèses sont secondaires et ne constituent que des balises.

3.3.1 L'ANALYSE QUALITATIVE

Notre recherche qualitative se décline en deux étapes :

(1) La première étape de notre recherche exploratoire est théorique. Celle-ci correspond à une triangulation documentaire qualitative sur la Guadeloupe. Elle expose le contexte socio-culturel et historique de l'île, ses caractéristiques sociodémographiques et celles de ses entreprises avant de faire l'état de l'art de la trame des styles de management en Guadeloupe avec une mise en perspective des styles de management développés dans le monde.

(2) La seconde étape de notre recherche exploratoire est qualitative⁹². Elle porte sur 36 entretiens semi-directifs⁹³ menés auprès de dirigeants et de cadres supérieurs d'entreprises. Elle permet d'établir les points saillants à aborder dans l'enquête quantitative par la suite développés dans le cadre de l'enquête quantitative.

Elle privilégie « la méthode objectivante a priori⁹⁴ » (Girin, 1981). Cette méthodologie se fonde sur le fait que le chercheur est un acteur-observateur, extérieur, neutre et indépendant des enjeux des structures observées et garantissant l'anonymat des résultats. Les limites de la méthode tiennent à deux aspects. D'une part, elles sont inutilisables dans le cadre d'une recherche transforma-

⁹¹ Selon Erickson (1986), l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation. Cette interprétation ne doit pas être celle du chercheur mais celle des individus qui sont étudiés. Ce positionnement de l'approche qualitative s'apparente aux préceptes des tenants de l'interactionnisme symbolique qui considèrent que la connaissance sociologique est livrée du point de vue des acteurs.

L'approche qualitative dépasse l'interprétation, l'identification de variables, le développement d'instruments de collectes de données et l'analyse pour établir des résultats. Il s'agit plutôt pour le chercheur de se positionner comme l'interprète du terrain d'étude en acceptant que sa propre interprétation domine celle des sujets. L'approche qualitative autorise aussi bien la subjectivité du chercheur que celle du sujet. Elle permet une confrontation avec des réalités multiples, assises sur l'interaction entre l'instigateur et les sujets.

La difficulté d'une recherche consiste à maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte.

⁹² Friedber.E, L'analyse sociologique des organisations, in Revue Pour,n°28, Nouvelle édition, 1988,127 pages

⁹³ « L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis -à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée. » (Thiétart, R.A,1999 : p235)⁹³ L'entretien semi directif est structuré par un guide d'entretien composé de questions ouvertes réparties suivant des thématiques bien définies en amont pour asseoir la compréhension de la question centrale.

⁹⁴ Friedberg.E (1988) résumera ce parti pris de la façon suivante : « le sociologue, est extérieur à son terrain d'enquête, il n'y participe pas(...). Le sociologue tout comme l'ethnologue doit, dans la mesure du possible faire table rase de ses expériences antérieures, de ses propres valeurs, de ses opinions ou de ses préjugés. Sa subjectivité doit s'effacer devant la réalité empirique sous ses yeux. Il va de soi que la réussite de ses entretiens dépend de deux conditions. Il faut d'abord que le sociologue se soit établi aux yeux de ses interviewés comme un interlocuteur neutre et indépendant par rapport à la structure du pouvoir étudié d'où l'importance de son statut d'observateur extérieur ».

tive dans laquelle les niveaux d'intensité des interactions produites sont proportionnés. D'autre part, le chercheur ne démontre sa crédibilité que s'il formule des prescriptions visant à l'optimisation de l'organisation (Plane, J-M, 2012 : pp247).

La question de l'échantillonnage revêt une priorité dans notre démarche de recherche exploratoire.

Dans le cadre d'une recherche exploratoire, les sciences sociales suggèrent de se concentrer sur un profil d'individus typiques acceptant de se prêter à l'entretien (Livian, 2015 ; pp47-48)⁹⁵.

La représentativité au sens statistique et quantitatif faisant loi dans les méthodes quantitatives demeure absente de prime à bord (Dufour, Fortin et HAMEL, 1991 ; pp52)⁹⁶. Aucune opération de calcul mathématique ne prédéfinit la taille explicite de l'échantillon à analyser.

Par ailleurs, la représentativité recherchée est qualitative dans la mesure où elle est envisagée à la lumière de l'objet d'étude (Ibid ; pp54). Hamel (2000)⁹⁷ de préciser que : *« C'est une erreur de croire que le crédit auquel a droit une proposition scientifique dépende étroitement du nombre de cas où l'on croit pouvoir la vérifier. Quand un rapport a été établi dans un cas, même méthodiquement et minutieusement étudié, la réalité en est autrement que certaine que quand, pour la démontrer, on l'illustre de faits nombreux, mais disparates »*.

Ainsi, nos entretiens qualitatifs se sont, d'une part, concentrés sur une part typique et non représentative (au sens quantitatif ou statistique) de cadres supérieurs ou dirigeants locaux. D'autre part, ils se sont circonscrits aux individus favorables à une enquête qualitative exploratoire sur un sujet très délicat car jouxtant la sphère privée (intime) et professionnelle.

Afin d'explorer les fortes spécificités individuelles, organisationnelle et stratégique, l'échantillon a été construit de manière à obtenir une représentativité qualitative de la réalité managériale locale :

- Les profils des dirigeants sélectionnés diffèrent au niveau socio- démographique,⁹⁸ de la culture d'origine⁹⁹ et des trajectoires professionnelles¹⁰⁰.
- Les entreprises choisies comptent plus de 100 salariés avec une variété des secteurs d'activité, CA, type de métier recruté, etc. Cette taille d'entreprise apparaissait mieux encline à mener une réflexion approfondie sur les styles de management locaux. Ce, en raison de la richesse des cohortes à manager au sein de l'entreprise (en termes d'âge, de volume, de genres, de profils métiers, etc.).

⁹⁵ Livian.Y, « *Initiation à la méthodologie de recherche en SHS : réussir son mémoire ou thèse* », halshs-01102083, 2015

⁹⁶ Dufour.S, Fortin.D et HAMEL.J, « *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives* »

⁹⁷ Hamel.J, « *Recherches qualitatives* », volume 21, 2000 ;pp3-20

⁹⁸ Les dirigeants interviewés étaient âge, sexe, CSP, métiers, niveau de formation,

⁹⁹ Les cultures choisies sont représentatives du métissage local : française, indienne, syro-libanaise, européenne, américaine, chinoise, etc.

¹⁰⁰ Les trajectoires professionnelles sont multisectorielles, multiculturelles, internationales, nationales, locales

- Les entreprises appréhendées ont un siège social implanté principalement dans la conurbation pointoise (avec une surreprésentation dans la Zone Industrielle de Jarry) significative de l'implantation des entreprises locales. Nonobstant, les implantations des postes de travail sont diverses : internes, soumises à mobilité et externes.
- Les secteurs appréhendés sont les secteurs clés de l'économie locale, d'une part. L'étude du secteur tertiaire, incontournable en raison de son poids dans l'économie locale intègre celle des services marchands (commerces, banques-assurances, tourisme, restauration, restaurations rapide etc.) et non-marchands (EPIC). Les études des secteurs primaire et secondaire se sont respectivement circonscrites à la canne-sucre-rhum, banane et au BTP. D'autre part, les secteurs ont des profils managériaux diversifiés : des trajectoires singulières¹⁰¹, des pratiques (procédés, actions, opérations, rapport divers à l'informatisation), des budgets (moyens, fournitures, procédures), des profils humains distincts à manager (différents types de valeur ajoutée de métiers, clients, fournisseurs, etc.) ainsi que des buts et des finalités diverses.

La technique privilégiée d'analyse fut celle du contenu. Selon la plupart des études consacrées à cette technique (Bardin, 2001; Robert et Bouillaguet, 1997; Landry, 1992; L'Écuyer, 1987 et 1990; Mucchielli, 1988; Ghiglione, Beauvois, Chabrol et Trognon, 1980), l'analyse de contenu s'apparente : « à un ensemble de techniques d'analyse des textes utilisant des procédures systématiques et objectives de description permettant le traitement méthodique du contenu implicite et explicite des textes en vue d'en classer et d'en interpréter, par inférence, les éléments constitutifs (Richard.S,2006)¹⁰² ». Celle-ci conduit à mettre en lumière la signification des messages contenus dans le matériel consulté, la complexité du phénomène étudié et de dégager une vue d'ensemble (Ibid). Afin de contourner le principal écueil de la subjectivité, la rigueur¹⁰³ fut de mise pour la catégorisation et le codage (Van der Maren, 1996 ; Mucchielli, 1988). Le but était de dépasser les biais (affectifs et idéologiques).

L'analyse s'est déroulée en trois étapes : la pré-analyse, le codage des données, le traitement des données.

- La pré-analyse consiste en une lecture « lecture flottante » du *corpus* (Bardin, 2001) *sur lequel l'analyse prend appui* (Richard, 2006)

¹⁰¹ éventuelles transitions managériales (comme les fusions-acquisition, absorption, transition de statut, etc) ou continuité managériale depuis l'antériorité plantationnaire

¹⁰² Richard.S, *L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte*. RECHERCHES QUALITATIVES – VOL. 26(1), 2006, pp. 181-207 2006

¹⁰³ pour garantir la fiabilité et la validité des données

- Le codage a consisté à catégoriser, à coder et à classer les textes retenus en fonction de grilles de lecture préétablies (Ibid). Chacun fut traité de façon identique de manière à ce que la signification implicite ressorte (Bardin, 2001; Robert et Bouillaguet, 1997).
- Le traitement des données a consisté en des interprétations. Il s'agissait essentiellement :
 - de dégager tous les styles de management (implicites et explicites)
 - d'observer la fréquence d'apparition et l'évolution de l'objet étudié
 - de comparer les styles de management afin de définir une typologie sectorielle et culturelle.

3.3.2 L'ANALYSE QUANTITATIVE

En complément de la recherche qualitative, la troisième étape de notre recherche fût quantitative¹⁰⁴.

Si le choix d'une méthodologie quantitative relève encore de l'exception dans la recherche en sciences de gestion francophone¹⁰⁵ (Lasch et Yami, 2008 ; Welter et Lasch, 2008, Giacomini et Janssen, 2009¹⁰⁶), celui-ci apparaissait indispensable pour renforcer la légitimité de notre recherche. Sans se départir de l'ancrage qualitatif, caractéristique de la French Touch de la recherche en sciences de gestion¹⁰⁷, il s'agissait de présenter une période complémentaire et confirmatoire de la phase qualitative de notre recherche (Giacomini et Janssen, 2009)¹⁰⁸.

¹⁰⁴ Selon Evrard et al (1993 : 35), « les données qualitatives correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales ou ordinales (c'est-à-dire non métriques) tandis que les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (cardinales fortes ou ratio). Ces échelles peuvent être hiérarchisées en fonction de leurs propriétés mathématiques. [...] Cette hiérarchie va de l'échelle nominale la plus pauvre d'un point de vue mathématique, à l'échelle de proportion, l'élite des échelles de mesure. [...] Les variables mesurées sur des échelles nominales ne permettent que d'établir des relations d'identification ou d'appartenance à une classe. Que ces classes soient constituées de nombre ne change rien à leur propriété (exemple : un numéro de département ou encore un numéro arbitraire pour identifier la classe). « Pour ce type de mesure [...], l'ordre est arbitraire, l'unité de mesure peut être variable et l'origine des nombres utilisés est arbitraire » (Lambin, 1990 : 128). Le seul calcul permis, est celui de la fréquence. Avec des variables mesurées, sur des échelles ordinales, on peut obtenir un classement mais l'origine de l'échelle reste arbitraire. ».

¹⁰⁵ Sur un ensemble de 331 études répertoriées, la recherche Olivier Giacomini et Frank Janssen (2006) ne conduit à identifier que 25,67% d'études quantitatives dans le champ francophone. Si ce pourcentage est loin des chiffres anglophones, l'évolution des recherches empiriques quantitatives demeurent croissante depuis 2006.

¹⁰⁶ Giacomini.O et Janssen.F, « Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat en gestion des PME » *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »*, n° 30, pages 258 à 272, 2009

¹⁰⁷ Saporta (2003), Lasch et Yami (2008) défendent l'idée qu'il existerait une originalité au sein de la recherche francophone une « French Touch » fondée sur la prédominance des recherches qualitatives

¹⁰⁸ Giacomini.O et Janssen.F, « Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME », *Management et avenir*, 2009

Notre analyse quantitative exploratoire s'est appuyée sur les données primaires¹⁰⁹, spécifiquement collectées dans le cadre d'une enquête construite par nos soins pour étudier le phénomène particulier des styles de management en Guadeloupe.

L'outil utilisé pour la récolte des données primaires fût le questionnaire en ligne.

La temporalité fût celle d'une étude en coupe transversale¹¹⁰, réalisée sur une période assez longue de deux ans (30 avril 2016 au 30 Aout 2018) pour collecter des données sur les phénomènes présents au moment de l'étude.

Notre recherche quantitative visait à découvrir les perceptions, les perspectives en termes de styles de management des collaborateurs ainsi qu'à mesurer leurs attentes. Le vocabulaire des perceptions s'inscrit dans l'ère du temps et la littérature sur le sujet foisonne. Pour Arnaud (2020)¹¹¹ les perceptions correspondent à des représentations du vécu (un risque, un lieu préféré, etc.), dépendantes elles-mêmes de perceptions physiques (comme des bruits, des odeurs ou liées à la vue) engendrant des sensations (agréables ou désagréables), elles-mêmes à l'origine d'émotions (de bien-être ou d'inquiétude). Le cadre de notre recherche sur les perceptions vise à inclure les représentations et ressentis intégrant des filtres tels que l'âge, le genre et la culture de la représentation sur les styles de management. La cartographie des perceptions proposant de préciser les dimensions informationnelle (intensité et gêne) et spatiale (géolocalisation) des objets (Arnaud, 2020) chère à notre volonté de contextualisation n'a pas pu être intégrée à notre démarche.

Dans le cadre de notre recherche quantitative, l'inventaire des méthodologies proposait trois principales démarches d'échantillonnage¹¹² possibles : étudier la totalité de la population¹¹³, se limiter à un échantillon représentatif de la population globale, n'étudier qu'une part de la population non représentative mais disposant des composantes caractéristiques intrinsèques de la population mère (Campenhoudt et Marquet, Quivy, 2017)¹¹⁴.

¹⁰⁹ Olivier Giacomini et Frank Janssen(2009) démontrent que 73,8 % des recherches françaises publiées entre 2006 et 2008 (à partir de l'étude d'un échantillon de 67 articles et communications scientifiques) ont fait appel à des données primaires contre 19% basées sur des données secondaires et 7,2% sur des données mixtes primaires et secondaires.

¹¹⁰ 84,7% des études scientifiques optent pour la temporalité transversale, contre 10,6% d'études rétrospectives et 4,7% longitudinales.

¹¹¹ Arnaud.A, « *Cartes et cartographie des ressentis et représentations d'individus : état des lieux, questions sémantiques et méthodologiques* », openditions.org, 2020

¹¹² Il s'agit des trois possibilités de recherche en sciences sociales

¹¹³ Etudier la population totale revient à étudier la population au sens large avec l'ensemble des éléments constituant le tout

¹¹⁴ Campenhoudt.L.-C & Marquet.J, Quivy.R, « *Manuel de recherche en sciences sociales* », Dunod, 2017

Pour une meilleure faisabilité, notre analyse quantitative s'est également concentrée sur une part non représentative mais très typique de la population globale (Campenhoudt et Marquet, Quivy, 2017). Des trois méthodologies d'échantillonnage, celle-ci apparaissait la plus adéquate. Il s'agit très certainement de la formule d'échantillonnage la plus courante en sciences sociales (Ibid). Bien que non représentatif au niveau quantitatif, cet échantillonnage est valide. Il convient de souligner qu'en sciences sociales, dans le cadre d'une démarche d'étude exploratoire sur un sujet à caractère sociologique, pour mieux connaître des groupes ou des relations, l'exigence de la représentativité quantitative n'est pas pré-requise (François, 2010). Ce type d'échantillon apparaît comme le plus pertinent pour étudier en profondeur un petit nombre d'entreprises très caractéristiques des principaux modes de gestion locaux (Ibid). En effet, il permet d'intégrer à la fois les dimensions humaines du sujet de recherche, sa complexité (jouxant les sphères économique, managériale et intime) et sa dimension herméneutique (*fondée sur l'interprétation des signes sensibles ou manifestations des éléments complexes d'une culture* (François, 2010)¹¹⁵. Enfin, il conduit à une diversification maximale des individus à l'intérieur de l'échantillon (l'âge, le sexe, l'ancienneté au sein de l'entreprise, le statut d'occupation, le pays d'origine, etc.) au regard du problème étudié plutôt que des types d'entreprises. Cette diversification des profils permet d'accéder à des réactions plus contrastées.

La taille de l'échantillon de notre recherche s'établit à 200 collaborateurs. Proche de la médiane des échantillons de recherche en gestion française (égale à 189,5)¹¹⁶¹¹⁷ (Giaccomin et Janssen, 2009) elle fût obtenue par la saturation des réponses (des réponses identiques d'une interview à l'autre).

La technique de recrutement pour l'enquête fut la méthodologie « boule de neige ». Celle-ci s'inscrit dans la catégorie « des méthodes d'échantillonnage par choix raisonné¹¹⁸ ». Il s'agit d'une procédure utilisée pour accéder à des populations difficiles à identifier. Elle consiste à trouver, puis, à interroger, par le biais d'un procédé itératif, un premier groupe vérifiant les caractéristiques précises recherchées. Puis, ce premier sous-groupe est chargé d'en désigner le suivant, susceptible de présenter les caractéristiques requises et ainsi de suite. La constitution de

¹¹⁵ François.D, « *La démarche d'une recherche en sciences humaines, De la question de départ à la communication des résultats* », De Boeck, 2010

¹¹⁶ le minimum égale 25, le maximum de 54212 et la moyenne de 1044, 69 observations (Giaccomin et Janssen 2009)

¹¹⁷ Ce chiffre est comparable aux tailles d'échantillons privilégiées dans le cadre de la recherche anglophone (Bouckennooghe et al, 2007 ; Dean et al. 2007).

¹¹⁸ Ces procédures de sondage par choix raisonné visent à assurer la représentativité de l'échantillon en conformant sa structure aux caractéristiques de la population. (Combessie.J-C, 2007)

l'échantillon s'est faite pas à pas. Cette méthode d'échantillonnage apparaît très adaptée aux enquêtes administrées à distance ce qui est le cas de la nôtre.

Cette méthode est souvent utilisée dans les enquêtes sur les « élites ». La méthode est jugée pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier des *formes de pouvoir et de réseaux* sur des sujets délicats liés à la sphère professionnelle, à la sexualité, à l'ethnie, etc. (Combessie, 2007)¹¹⁹. La cible enquêtée est principalement composée de personnes sélectionnées en fonction de la position élevée dans la hiérarchie institutionnelle telle que notre étude qui se concentrait au départ sur les cadres ou assimilés travaillant dans des départements précis de l'entreprise (Marketing, Finance-comptabilité, DRH, logistique, production, exploitation) (Ibid). Finalement, pour faciliter son avancée, elle s'est élargie à d'autres statuts au sein de l'entreprise.

Le mode d'administration sélectionné pour l'enquête fût l'administration de questionnaire en ligne par diffusion e-mail d'un lien électronique. Notre questionnaire fût construit et diffusé par le biais du logiciel Google doc. L'outil de collecte permet de traiter de grands échantillons.

Le format électronique de l'enquête a permis aux répondants d'accéder au questionnaire à partir de leur ordinateur, d'y répondre directement, quel que soit le lieu où ils se trouveraient. Les questionnaires remplis ont généré simultanément une base de données Excel sur Google doc.

Le phasage de l'enquête s'est décliné en quatre étapes : L'élaboration du questionnaire(1), le prétest de celui-ci (2), la passation effective de l'enquête (3) et l'analyse et le traitement des données (4)

-(1) Le questionnaire a été confectionné suivant la méthode de l'entonnoir. Il débutait par des questions générales, en passant par des questions filtres, pour aboutir à des questions plus particulières. Les questions proposées étaient à la fois fermées¹²⁰ et ouvertes¹²¹. La construction du questionnaire, s'est scindée en cinq parties :

- a- La perception des styles de management en Guadeloupe puis au sein de leur entreprise privée,
- b- Le degré de satisfaction au travail : évaluation personnelle de la vie professionnelle au sein de la filiale et du groupe ; perception-dépassant la subjectivité-du contexte de travail (moyens, conditions, nature du travail, circulation du message, règles et procédures, système des responsabilisations, de sanction récompenses, culture et valeurs) et managérial au sein de l'entreprise

¹¹⁹ Combessie.J-C « IV. Sondages, échantillons », *La méthode en sociologie* ». Paris, La Découverte, Repères, 2007, p. 45-54

¹²⁰ dont les réponses sont prédéfinies

¹²¹ Dont les réponses ne sont pas prédéfinies

- c- Les buts personnels et croyances : opinions et suggestions concernant le travail idéal et questions générales ;
- d- La fiche signalétique : caractéristiques sociodémographiques des collaborateurs interviewés (âge, sexe, CSP, métier, ancienneté professionnelle, etc.)

- (2) Le prétest du questionnaire a consisté à réaliser les essais préliminaires et des enquêtes pilotes, nécessaires pour évaluer la pertinence des questions et des procédures opérationnelles du questionnaire.

- (3) La passation effective de l'enquête est intervenue après la vérification de toutes les bases de l'enquête. Elle correspondait à la phase effective de lancement de l'administration de l'enquête. La méthode d'administration des enquêtes par internet évite la saisie. Elle a permis de collecter les données en générant directement une base de données. La passation de l'enquête fût longue et fastidieuse. Celle-ci fût ponctuée par d'inlassables relances des interlocuteurs par mail et par téléphone. Elle s'est finalement étalée du 30 avril 2016 au 30 Août 2018.

- (4) L'analyse et le traitement des données correspond à la présentation des résultats d'enquête à travers des graphiques, issus de traitements statistiques menés dans le cadre du traitement. Les outils/modèles économétriques utilisés furent les suivants :

- La statistique descriptive (1)
- La régression logistique (méthode PROBIT) (2)

(1) Comme son nom l'indique, l'analyse descriptive vise à décrire les données. La statistique descriptive a été utilisée, d'une part, pour décrire les variables qualitatives en présentant simplement les effectifs (nombre d'individus de l'échantillon) et fréquences (proportions des réponses associées à chaque modalité de la variable étudiée). Dans le langage des études, on parle de tris à plat (analyse univariée). D'autre part, elle a servi à décrire les variables qualitatives de l'enquête à travers une série d'indicateurs et de représentations graphiques. En réalité, le logiciel SPHINX i Q² a permis de mettre en exergue, de façon électronique ; les indicateurs suivants :

- La moyenne arithmétique
- La médiane
- Le mode
- Les quartiles et les quantiles

- La valeur maximale et minimale
- Le paramètre de dispersion de l'écart-type

Les tris croisés présentant dans un tableau unique pour la distribution de fréquences de deux variables (analyse bi-variée).

Le seul test de comparaison utilisé fût le test de dépendance du khi² en vue de mesurer l'interdépendance entre les variables. Il s'agit d'un test couramment utilisé pour tester la significativité des corrélations entre deux variables qualitatives (nominales ou ordinales). Dans le cadre de notre recherche, le test du khi fût pris en charge par le logiciel informatique de traitement statistique utilisé SPHINX IQ². Les résultats du test se sont affichés automatiquement pour toutes les analyses bi-variées réalisées.

(2) En complément de l'analyse descriptive réalisée, un modèle fut construit sur les styles de management paternalistes des entreprises privées locales. Il s'agit d'une représentation simplifiée de la réalité dans laquelle le phénomène étudié, les styles de management paternalistes, fût appréhendé par un ensemble de variables exogènes d'entrée et de sortie (Gilbert et Troitzsch, 1999).

Comme la plupart des modèles issus de la recherche en sciences de gestion, la forme de notre modélisation est statistique (Cartier et Forgues, 2006)¹²². Elle s'est appuyée sur les modèles logistiques encore appelés modèles d'économétrie des variables qualitatives de type PROBIT. Si dans la recherche francophone, le recours à l'élaboration des modèles logistiques demeure marginal (Giaccomin et Janssen, 2009)¹²³, le choix de recourir à l'économétrie des variables qualitatives présentait pour notre recherche divers avantages :

- Premièrement, l'économétrie des variables qualitatives de type PROBIT conduit à dépasser le cadre, parfois jugé imprécis, des observations textuelles et verbales en vue de créer un véritable outil de développement de la théorie. En effet, la modélisation suppose d'atteindre un niveau d'agrégation robuste et déclinable en instructions fiables pour un logiciel spécialisé (Cartier et Forgues, 2006) .

¹²² Cartier. M et Forgues.B « Intérêt de la simulation pour les sciences de gestion », *Revue française de gestion*, vol. n° 165, no. 6, pp. 125-137, 2006

¹²³ L'analyse logistique apparaît dans 8,2% des recherches en sciences de gestion francophone entre 2006 et 2008 (Giaccomin et Janssen, 2009).

- Deuxièmement, l'économétrie des variables qualitatives propose de manipuler la cause en conditions expérimentales indéfiniment (grâce au contrôle des autres variables) pour en mesurer les effets (Shadish *et al.*, 2002).
- Troisièmement, l'économétrie dichotomique permet de dépasser l'intuition pour saisir dans quelle mesure les règles de comportements individuels simples peuvent aboutir à des phénomènes macroscopiques (Cartier et Forgues, 2006).
- Enfin, l'économétrie des variables qualitative peut conduire à l'élaboration d'un modèle robuste et valide capable de contribuer à l'avancée significative des connaissances et de remplir de réelles missions dans les organisations comme le diagnostic ou la prise de décision (Cartier et Forgues, 2006).

Dans les faits, le logiciel d'économétrie Eviews¹²⁴ a manipulé les données, estimé et simulé automatiquement les modèles à partir de l'économétrie des modèles dichotomiques PROBIT. La variable endogène, le style de management paternaliste des entreprises privées de Guadeloupe, fût expliquée conditionnellement aux variables exogènes : sexe, âge, ancienneté au sein de l'entreprise, taille de l'entreprise et diplôme.

Cette présentation préliminaire des méthodes d'investigation de la recherche sera approfondie dans le cadre de notre analyse empirique.

¹²⁴ Il s'agit du logiciel d'estimation et de simulation de modèles économétriques, leader mondial des logiciels d'économétrie, le plus utilisé en entreprise et par les chercheurs.

CHAPITRE 2 : LA PRESENTATION DU CONTEXTE DE LA GUADELOUPE, UNE PETITE ÉCONOMIE INSULAIRE FRANÇAISE

Dans le cadre de notre recherche théorique, le cœur de notre analyse consiste à éclairer la compréhension de tout phénomène venant étayer la singularité du management insulaire de la Guadeloupe.

En amont de notre recherche, il apparaît donc opportun de définir le contexte insulaire, le contexte socio-économique, le contexte de l'entreprise ainsi que tout phénomène culturel venant renforcer la compréhension du management stratégique de la Guadeloupe.

La Guadeloupe est une Petite Economie Insulaire, mais également une Région Département d'Outre-mer. Macdissi et Hafsi¹²⁵ (2007) indiquent qu'à l'instar des autres DFA¹²⁶ et régions ultrapériphériques, elle possède quatre grandes caractéristiques conceptualisables en 3 D (Dépendance, Dimension, Distance) (Macdissi, 1988)¹²⁷:

(1)- *« un éloignement et une dépendance du continent européen et de ses centres de décision, voire une double dépendance pour les îles comme La Désirade, Marie-Galante et Les Saintes, elles-mêmes dépendantes de la Guadeloupe continentale » ;*

(2)- *« un niveau de développement économique et social moins élevé que celui de la métropole et de la moyenne de l'Union européenne » ;*

(3)- *« une faiblesse des rapports et des relations d'échanges intra DFA entre ces derniers et les pays de la région Caraïbe (dans ce dernier cas, les échanges commerciaux ne dépassent pas 3 % de l'ensemble des échanges des DFA) » ;*

(4)- *« une exigüité du marché intérieur des DFA doublée d'une économie saisonnière et cyclique dépendante notamment des marchés publics et de l'exportation d'un nombre très limité de produits ».*

¹²⁵ Macdissi. H & Hafsi. T, « Le caractère social du management stratégique des firmes d'une région ultrapériphérique : le cas de la Guadeloupe », Finance Contrôle Stratégie – volume 10, n° 4, 2007

¹²⁶ Département français D'outre-mer

¹²⁷ Macdissi. H & Hafsi. T, Thèse de doctorat : « Théories de la spécialisation internationale : avantage comparatif régional et échanges sud-sud », 1988

Le second chapitre de notre recherche vise à apporter un éclairage sur le contexte global de la Guadeloupe en tant que Petite Economie Insulaire Française. Dans un premier temps, il aborde les spécificités insulaires de la Guadeloupe (définition scientifique d'une Petite Economie Insulaire et présentation des singularités de la PEI). Puis, dans une seconde étape, il présente les spécificités culturelles de l'île en tant qu'ancienne colonie française marquée par stigmates d'un passé colonial. Enfin, il présente le contexte de l'entreprise insulaire de la Guadeloupe.

SECTION 1 : LE CONTEXTE D'UNE PETITE ÉCONOMIE INSULAIRE FRANCAISE

La définition d'une Petite Economie Insulaire apparaît incontournable dans le cadre d'une recherche portant sur la Guadeloupe.

La littérature des entités insulaires est bien alimentée. Bertram et Watters F(1985)¹²⁸, Blanchet (1987¹²⁹;1989¹³⁰) Crusol (1989¹³¹, 2004¹³²), Freyss (1997)¹³³, De Miras (1997)¹³⁴, Poirine (2015)¹³⁵ sont autant d'auteurs (pour ne citer que ceux-là) qui s'y sont intéressés.

La genèse de la réflexion théorique sur le sujet des Petites Économies Insulaires date des années 1970. En effet, les PEI cristallisent une attention particulière en raison :

- (1) De la vague d'accession à l'indépendance de nombreuses PEI favorisant la souveraineté politique et une nouvelle trajectoire de développement socio-économique pour celles-ci (Crusol, 2004)
- (2) Et de l'émergence d'une identité insulaire propre de certains petits Etats Insulaires (Crusol, 2004).

Réparties en trois principales zones géographiques et archipélagiques - La Caraïbe, l'Océan Indien et le Pacifique- les économies insulaires présentent des caractéristiques communes, affectant durablement l'environnement des entreprises.

¹²⁸ Bertram I. G. et Watters R. F., "The Mirab Economy in South Pacific Microstat". *Pacific viewpoint* 1985

¹²⁹ Blanchet.G, « CROISSANCE INDUITE ET DEVELOPPEMENT AUTOCENTRE EN POLYNESIE FRANCAISE : L'évolution de l' économie et le rôle de la petite production marchande, EN TRANS, 1987 - core.ac.uk

¹³⁰ Blanchet.G, « Du discours à la réalité en milieu *insulaire*: rhétorique du développement autocentré et pratique du développement intégré », *Journal de la société des océanistes*, 1989

¹³¹ Crusol.J et all, « *L'enjeu des Petites Économies Insulaires* », *Economica*, 1989.

¹³² Crusol.J, « *Les Antilles Guyane et la Caraïbe : coopération et globalisation* » l'Harmattan.

¹³³ Freyss, J. « *L'ÉTERNEL RECOURS: Les Impasses De L'économie Assistée En Nouvelle-Calédonie* » *Revue Tiers Monde*, vol. 38, no. 149, 1997, pp. 99–119. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/23592255.

¹³⁴ De Miras. C, « *Le développement des petites économies insulaires relève-t-il encore de l'économie de marché ?* » In: *Tiers-Monde*, tome 38, n°149, 1997

¹³⁵ Poirine.B, "*Les petites économies insulaires : théorie et stratégies de développement*", L'Harmattan, 1995, 279 p.

Selon les courants scientifiques, les caractéristiques des PEI sont appréhendées différemment. Selon Claude De Miras (1997) la réflexion concernant les PEI distingue plusieurs courants de pensée : (1) L'approche par les contraintes et les modalités d'intégration des PEI au commerce international (Crusol, 2004), (2) L'approche des PEI sous l'angle d'une économie de transfert (Freys, 1995) mettant en exergue le cas français pour expliquer l'économie assistée à la marge de l'économie de marché et donc du développement, (3) La troisième approche expose les tenants de la généralisation de la politique de transfert par le biais de son efficience et de sa rationalité économique (Poirine, 1995).

La présente section balaye les contributions de divers champs de recherche ayant participé à l'enrichissement de la littérature scientifique sur le concept de Petites Économies Insulaires (les caractéristiques et les vulnérabilités) au préalable de la présentation des spécificités de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe.

1.1. QUELQUES PRECISIONS TERMINOLOGIQUES CONCERNANT LES PETITES ECONOMIES INSULAIRES

1.1.1. LES GRANDES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES COMMUNES AUX MARCHES DES PETITES ÉCONOMIES INSULAIRES

Les principales caractéristiques communes aux marchés insulaires tiennent selon Jean Crusol (2004) à : (1) l'éloignement et l'isolement, (2) la faible taille du marché, (3) la petite taille des entreprises, (4) la faiblesse des économies d'échelle, (5) les discontinuités économiques, (6) l'importance des coûts de stockage, (7) la structure oligopolistique des marchés et (8) l'ouverture vers l'extérieurs (Crusol, 2004).

1.1.1.1. L'ELOIGNEMENT ET L'ISOLEMENT

On ne peut parler de Petite Economie Insulaire que pour des économies caractérisées par un degré élevé d'éloignement et d'isolement par rapport au reste du monde (Crusol, 2004). Une économie n'est considérée comme insulaire que lorsque le coût ou l'obstacle, engendré par la distance, est suffisamment important pour modifier significativement les conditions de fonctionnement, la compétitivité et l'économie des entreprises et du territoire insulaire. Cette distance par rapport à une métropole doit être supérieure à 100 km (Crusol, 2004).

Les Petites Économies Insulaires ne sont pas seulement des territoires entourés d'eau (des îles) (Crusol, 2004). La notion d'isolement des Petites Économies Insulaires ou de Marchés Insulaires intègre les barrières géographiques (mers, cours d'eau, chaînes de montagnes, etc.), les barrières

écologiques (déserts, zones glaciales, zones à fortes endémies parasitaires, etc..) et les barrières actives enracinées dans la vie des groupes sociaux (les barrières entre les groupes humains) (Benoist, J, 1986 ; Roselé-Chim, 1991¹³⁶, 2001¹³⁷).

1.1.1.2. LA TAILLE DU MARCHE

La petite taille des Petites Économies Insulaires est à la fois démographique, géographique et liée à la faiblesse du PIB. Ainsi, une Petite Economie Insulaire a une superficie inférieure à 10 000km², une population inférieure à 1.5 millions d'habitants et un PIB inférieur à 10 milliards de dollars. Á ce titre, le tableau de la classification des îles des Petites Antilles permet d'illustrer ces caractéristiques (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès ; 1995) :

	Superficie km ²	Population 1990	Type de territoire	Type d'économie	Caractéristiques topographiques des Iles
Anguilla	91	8800	Micro territoire	Micro-économie	Ile basse et calcaire
Montserrat	100	12000			Ile volcanique montagneuse
Saba	13	1 119			Ile volcanique montagneuse
Saint Eustache	21	1715			Ile calcaire et montagneuse
Saint-Marteen	34	32000	Mini Territoire	Mini Economie	Ile calcaire et volcanique
Antigua et Barbuda	440	78500			Ile calcaire et volcanique
Saint-Kitts et Nevis	269	83000			Ile volcanique et montagneuse
Dominique	751	83000			Ile volcanique montagneuse

¹³⁶ Roselé Chim, P, « *Cataclysmes naturels, crises et déséquilibres : la politique économique de relance* », communication présentée au colloque Météo France, UAG, Pointe-à-Pitre, Guadeloupe, 1991.

¹³⁷ Roselé Chim, P. « *Environnement et déséquilibre : les catastrophes naturelles en régions côtières ou insulaires. Working Papers, GDR 3DISEC. Guadeloupe* », 2001

Grenade	344	100 000	Petit Territoire		Ile volcanique montagneuse
Saint Vincent	388	120 000			Ile volcanique montagneuse
Saint Lucie	616	142000			Ile volcanique montagneuse
Barbade	421	257000		Petite Economie	Ile calcaire peu montagneuse

Tableau 1 : Tableau des classifications par types de territoires et d'économies des îles des Petites Antilles. Sources : Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès. F(1995)

Le niveau et la distribution des revenus influencent les caractéristiques du marché.

Par ailleurs, en ce qui concerne le niveau de revenus, un marché insulaire riche peut être plus réduit qu'un marché insulaire pauvre (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). En effet, à population identique, une société insulaire, où les revenus sont élevés, aura un marché global plus important qu'une île où les revenus sont plus bas et consommera des quantités plus réduites d'un large éventail de produits. À l'inverse, un marché, avec des revenus plus faibles, consommera des quantités plus importantes pour chaque catégorie de produit (Crusol, 2004).

Dans ces PEI, une distribution très inégalitaire des revenus déterminera deux types de marchés : un marché riche (1) et un marché pauvre (2). (1) Le marché riche consommera des produits très diversifiés en petites quantités et plus particulièrement les catégories de produits à prix élevés. (2) Le marché pauvre consommera un grand nombre de catégories de produits notamment de première nécessité (Crusol, 2004).

1.1.1.3 LA PETITE TAILLE DES ENTREPRISES

La petite taille de l'appareil productif des Petites Économies Insulaires favorise une large surreprésentation des entreprises de faible taille - souvent sous la forme de PME (Petites Moyennes Entreprises) - composées d'un unique établissement. En effet, les très petites entreprises représentent souvent une large majorité voire la totalité du tissu économique des petites économies insulaires. En corollaire, les grandes entreprises (composées de plus de 100 salariés) sont largement minoritaires. Ils représentent moins 16 000 entreprises en Guadeloupe à titre d'exemple.

Hélène Ernatus indique dans sa thèse de doctorat ¹³⁸ (2009) que les RetD aux Etats-Unis sont réalisés par 90% des Grandes Entreprises (Scherer, 1980) plus enclines à investir dans les économies d'échelle et les innovations pour obtenir un avantage comparatif. Cependant, les petites entreprises disposent de faibles marges de manœuvre en milieu territorial (Marshall). Ainsi, elles peuvent se concentrer sur des niches délaissées par des grandes entreprises, en différenciant leurs produits sur un petit segment, porteur de marché. En milieu insulaire elles se spécialisent dans la recherche de coûts plus faibles et la recherche de services à l'utilisateur (Marchesnay, 1991).

Aussi, les investissements et les moyens financiers sont dimensionnés de manière à ne pas créer de surcapacités de production inutilisées. Seules les entreprises se destinant à l'exportation de leurs produits ou services optent pour des investissements susceptibles de satisfaire une demande supérieure à celle du pays insulaire. Ce contexte permet d'expliquer la création et la pérennisation d'entreprises de petite taille.

Malgré leur handicap de taille, les Petites Entreprises ne sont pas inefficaces et peuvent développer des produits et services très innovants.

1.1.1.4 LES DESECONOMIES D'ECHELLE

Les déséconomies d'échelle¹³⁹ constituent des caractéristiques bien connues des PEI.

Mécaniquement, lorsque la production d'un bien ou service croît, les coûts unitaires de production diminuent. Cependant dans les économies insulaires, la petite taille du marché réduit les économies d'échelle. Le coût unitaire croît proportionnellement aux quantités produites. Passé un certain seuil, les économies d'échelle peuvent devenir négatives (Crusol, 2004) ce qui correspond au déséconomies d'échelle.

Les entreprises insulaires sont, donc, désavantagées par rapport à celles des marchés plus grands. En effet, l'isolement et l'éloignement augmentent le coût de transaction en raison des coûts unitaires de transports relativement plus élevés. L'activité productive est dépendante de transports maritimes ou aériens (Péraldi, 2002 ; Levratto, 2002). Aussi, la valeur ajoutée est affaiblie par

¹³⁸ Ernatus.H. « *Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe : Le cas de la Guadeloupe. Economies et finances* ». Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2009. Français.

¹³⁹ En situation d'économie d'échelle, le coût moyen diminue à mesure que la quantité augmente. En situation de déséconomie d'échelle, le coût augmente proportionnellement à la production. Pigou s'est intéressé à la théorie des externalités. L'auteur définit l'effet externe par : « *L'essence du phénomène est qu'une personne A en même temps qu'elle fournit à une autre personne B un service déterminé pour lequel elle reçoit un paiement, procure par la même occasion des avantages ou des inconvénients d'une nature telle qu'un paiement ne puisse être imposé à ceux qui en bénéficient, ni une compensation prélevée au profit de ceux qui en souffrent* ».

L'effet défini par Pigou peut-être à la fois positif ou négatif. On parle d'économie externe si l'effet est positif, et de déséconomie externe si l'effet est négatif.

une perception de productivité plus faible (Poirine, 2007). Dans le même temps, la faible accessibilité impacte négativement les échanges extérieurs.

En raison de ces faiblesses, les entreprises des pays insulaires misent sur la qualité de leur offre de produits et services ainsi que sur leurs services d'accompagnement annexes (livraison, entretien, maintenance, etc.).

1.1.1.5 LES DISCONTINUITES ECONOMIQUES

Les discontinuités illustrent également le paysage économique des PEI.

Certains niveaux d'investissements publics ou privés (construction d'industries lourdes, d'universités, d'administration, d'infrastructures-ports, aéroports, routes, barrages hydro-électriques- écoles, hôpitaux, compagnies d'entreprises) nécessitent une certaine taille pour justifier l'implantation de certaines infrastructures. Ainsi, certains pays insulaires ne peuvent justifier l'installation de certaines infrastructures ou types d'entreprises en raison de leur petite taille. (Crusol, 2004).

Par ailleurs, tant que l'entreprise n'a pas atteint sa pleine capacité, elle ne peut accroître ses investissements (qui risqueraient d'être surdimensionnées) au risque d'augmenter ses coûts unitaires. De plus, une fois la limite du marché atteinte, la croissance du chiffre d'affaires s'arrête, le marché est peu élastique par rapport au prix et aux revenus (Crusol, 2004).

1.1.1.6 LE SUR-STOCKAGE

Les entreprises des Petites Économies Insulaires sont contraintes au sur-stockage.

Un marché isolé de ses centres d'approvisionnement est toujours vulnérable par rapport à l'occurrence d'un risque d'approvisionnement. La seule précaution possible est le surstockage (de matières premières, de pièces commerciales, de pièces de rechange nécessaires à l'activité) induisant l'augmentation du coût unitaire de production (Crusol, 2004).

1.1.1.7. LES MARCHES OLIGOPOLISTIQUES

Aussi, les marchés insulaires sont enclins aux oligopoles.

Les marchés insulaires, trop exigus pour favoriser l'installation d'un grand nombre d'entreprises, favorisent une situation de monopole ou d'oligopole. Dans les secteurs nécessitant des investissements lourds, il n'est pas rare de trouver un petit nombre de producteurs, d'entreprises se par-

tageant des parts de marché induisant un prix de vente élevé avec, en corollaire, un rapport qualité-prix moins intéressant (Crusol, 2004).

Par ailleurs, la petite taille du marché favorise des rapports de forces favorables aux plus gros groupes bien organisés : syndicats de salariés, d'entrepreneurs permettant à leurs membres d'imposer des normes réglementaires en termes de rémunérations et de productivité par exemple (Crusol, 2004).

De plus, la limitation des ressources naturelles essentielles-eau, terre, plages, énergie, forêt-augmente mécaniquement le prix, sans pour autant en améliorer la qualité (pour les consommateurs) et les coûts de production (pour les entreprises) (Crusol, 2004). S'ils sont en situation de monopole, ces coûts de production peuvent être diminués en étant répercutés dans leurs prix de vente. Cependant, si la concurrence opère dans le secteur, ils sont obligés d'accepter les faibles marges.

Globalement dans une économie insulaire, le prix et les revenus sont relevés pour augmenter les revenus réels. Le niveau général des prix d'une économie insulaire tend à s'élever plus vite que celui d'une économie continentale.

1.1.1.8. LA SPECIALISATION ECONOMIQUE

Enfin, en conséquence de leur héritage colonial, les Petites Économies Insulaires sont fortement spécialisées.

D'un côté, la petite taille du territoire limite mécaniquement la capacité globale de production. Mathématiquement, la petite taille suppose une dotation en ressources moins diversifiées que pour un grand territoire. Une île a ainsi une moins grande variété de ressources naturelles, minières, agricoles et autres qu'un continent. Ses choix de production en sont impactés et se trouvent, par effet de cause, limités. Cette limitation est d'autant plus forte que l'île est petite (Crusol, 2004).

D'un autre côté, les marchés sont en attente de grandes quantités de produits standardisés de qualité. Comme le marché est réduit, les économies insulaires sont contraintes de se spécialiser dans la production d'un petit nombre de produits répondant à ces exigences de qualité, voire d'un unique produit, trouvant des débouchés à l'exportation (Crusol, 2004).

Le degré de spécialisation doit conduire l'économie insulaire à s'ouvrir aux marchés extérieurs : d'un côté pour l'importation de matières premières, biens intermédiaires, d'équipement et d'autre part pour développer l'organisation de l'exportation (Crusol, 2004).

Toutefois, les territoires insulaires pourtant intégrés géographiquement dans des espaces régionaux insulaires entretiennent plus de rapports avec leur métropole qu'avec les autres territoires insulaires avoisinants.

1.1.2. LES TROIS PRINCIPALES VULNERABILITES DES PETITES ÉCONOMIES INSULAIRES

La somme de ces caractéristiques négatives des économies insulaires se traduisent en fortes vulnérabilités (Crusol, 2004) : (1) naturelles et environnementales, (2) économiques et (3) politiques et sociales.

1) Les vulnérabilités naturelles et environnementales tiennent principalement à la petite taille physique des PEI. Les PEI sont, en effet, dans la Caraïbe plus exposées aux risques naturels et environnementaux tels que les risques sismiques et cycloniques. Un cyclone ou une éruption volcanique, peut avoir des effets cataclysmiques sur l'ensemble du territoire. Ce, d'autant qu'une large majorité des archipels se trouvent situés dans des zones sensibles où les catastrophes naturelles sont fréquentes (Crusol, 2004). Les cyclones Hugo en Guadeloupe (1989) et Irma à Saint-Martin en 2017 en sont de tristes illustrations. La population de l'île de Montserrat dans la Caraïbe a diminué de moitié à la suite d'une éruption volcanique en 1995. Les dégâts cycloniques peuvent dépasser le montant du PIB local. D'autre part, l'insularité et la petite taille renforcent les risques écologiques, notamment l'érosion des côtes provoquée par la mer, la détérioration des mangroves et ressources naturelles (Crusol, 2004).

2) Les vulnérabilités économiques s'expliquent principalement par la sensibilité des PEI face aux chocs économiques externes et exogènes. En effet, les dotations en ressources naturelles faibles génèrent des spécialisations inadéquates, une offre de biens échangeables restreinte en gamme et une dépendance externe forte. Tout changement de l'activité des grandes économies peut perturber l'activité de la PEI. À titre d'exemple, la baisse des prix du pétrole aurait entraîné une diminution des recettes en valeur des exportations trinitadiennes dans les années 2000 (Crusol, 2004). La baisse des arrivées touristiques après le 11 septembre dans les îles en est une seconde illustration. Elle participe de l'augmentation de la volatilité du processus de croissance des PEI. En effet, les principales ressources des PEID sont l'agriculture, la pêche et le tourisme. Ces produits sont très sensibles à l'évolution des marchés mondiaux. Les produits agricoles connaissent

une tendance à la baisse de leur prix réel. En outre, ces produits sont soumis à des accords préférentiels qui risquent d'être remis en cause par la libéralisation progressive des échanges internationaux. Ils encourent donc un risque d'affaiblissement de leur pouvoir d'achat.

3) Les vulnérabilités politiques et sociales sont liées à la vulnérabilité de l'économie et de l'emploi des PEI favorisant de possibles instabilités sociales (grèves) et politiques.

Globalement, la richesse démographique (et la taille de la population active) d'un pays conditionne la richesse de celui-ci. En effet, si l'on considère, comme PETTY (1662) que le travail induit la richesse, les pays disposant d'une population active plus importante sont potentiellement plus riches. De plus, dans les économies de grande taille, les taux de salaires souvent plus bas, conduisent à accroître leur compétitivité externe et à nourrir une croissance plus forte. À cet effet de compétitivité, liée à la grande taille, peut s'ajouter un effet demande (marché interne plus important) en mesure de garantir une croissance plus forte.

A l'inverse, les pays de plus petite taille présenteraient, en raison de leur taille réduite, des handicaps plus nombreux. En plus de ceux évoqués précédemment, on peut mentionner :

- des difficultés plus importantes en matière de fourniture des biens publics de base du développement (KUZNETS, 1960)
- des difficultés d'utilisation optimale de technologies modernes (échelle de production faible)
- une moindre disponibilité de main d'œuvre dans la mesure où il faut souvent importer la main d'œuvre qualifiée à des coûts plus élevés (STREETEN, 1993) ou faire face à une plus forte propension de la main d'œuvre à émigrer à l'international quelle que soit la qualification de la demande

En revanche, la littérature ne permet pas de conclure que la petite taille soit un critère suffisant pour justifier un faible développement économique. En effet, les vulnérabilités de PEI tiendraient plutôt à la conjonction de la très petite taille et de la mauvaise accessibilité.

En somme, les caractéristiques majeures des PEI se résument à un marché interne exigü, des débouchés externes restreints, des investissements directs étrangers faibles, un capital humain spécifique réduit qui minimiserait leur croissance.

1.2. QUELQUES SPECIFICITES DES PEI DES PETITES ANTILLES

La zone Caraïbe est entourée de la Mer des Antilles et de l'Océan Atlantique Nord. Cette appartenance historique et géographique lui confère des spécificités exceptionnelles. Les territoires de la région Caraïbe qu'ils soient insulaires ou continentaux, se singularisent par une grande diver-

sité, que ce soit en termes de population (226 millions d'individus répartis sur les territoires s'étalant du golfe du Mexique à la Mer des Antilles avec des tailles de populations variables) ou en termes de superficie. La région compte aussi bien de grands pays (Colombie, Venezuela Mexique) que des pays de taille intermédiaire (Guyana, Cuba, Honduras, Guatemala, Surinam, Nicaragua) plus ou moins peuplés de plus ou moins grande taille, avec la zone des Petites Antilles s'étendant sur plus de 1 000 km de Porto Rico à Trinidad (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès. F, 1998).

Si les distinctions entre les PEI des Petites Antilles tiennent principalement aux dimensions des populations et des territoires, ainsi qu'aux niveaux de développement, leurs similitudes tiennent à leur spécialisation (agricole, touristique, minière, etc.) et à leur héritage créole.

1.2.1. LE POIDS DE L'HISTOIRE COLONIALE

Si l'insularité constitue un frein au développement des Petites Antilles, la dynamique historique a profondément marqué la société antillaise. Ce, d'autant qu'elle a été à l'origine de tensions et de revendications sociales (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

Le passé colonial cristallise l'histoire de la plupart des PEI. En effet, la plupart des PEI des Petites Antilles initialement habitées par des populations indigènes furent colonisées dès le XVI^{ième} siècle par les Européens (Français, Anglais et Hollandais) (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Parallèlement, se développa la traite des esclaves¹⁴⁰ dès le XVII^{ième} siècle dont la main-d'œuvre était devenue nécessaire pour l'exploitation des champs de cannes à sucre en remplacement des engagés. La Traite des esclaves est le premier fait marquant de l'histoire de la colonie. La Traite Nègrière fait suite à l'engagisme où des hommes s'engageaient pour 36 mois pour défricher et cultiver le pétun et autres denrées exotiques dans les îles (Butel, 2002). Dans le cadre de leur engagement, ils pouvaient racheter ensuite leur liberté pour exploiter leur propre lopin de terre, concédé dans le cadre de leur contrat (Py, 2011). La Traite des Africains conduit vers les Petites Antilles en tant qu'esclaves ne se développe qu'après cette première phase d'engagisme, au début du XVII^{ième} siècle pour pallier le déficit de main-d'œuvre des colons dans le cadre de l'exploitation des champs de cannes à sucre" (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

Le modèle antillais d'exploitation de la canne à sucre apparaît dès le milieu du XVII^{ième} siècle. Il prospère durant un siècle et demi, chancèle pendant un demi-siècle avant de se transformer sen-

¹⁴⁰ Selon le Larousse, l'esclave est une personne de condition non libre, considérée comme un instrument économique pouvant être vendu ou acheté, et qui était sous la dépendance d'un maître

siblement avec l'abolition définitive de l'esclavage favorisée entre autre par un certain nombre de philanthropes comme Victor Schoelcher pendant la II^{ème} République" (Matthieu, 1993).

La période suivant l'abolition de l'esclavage est marquée par une période de crise de l'économie sucrière (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Pour pallier son manque de compétitivité face à la betterave européenne qui perdure de nos jours, l'industrie de la canne organisée en grande propriété fera appel une seconde fois à la main-d'œuvre d'engagés (principalement des Indiens mais également des Levantins, des Tonkinois, des Chinois, des Africains- de l'Afrique Noire- et même Malgaches) pour combler le départ des anciens esclaves (fuite et rejet) partis vers l'Amérique du Sud et l'Amérique centrale (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

L'émergence d'une paysannerie noire dans les Petites Antilles françaises et anglaises œuvrant dans la culture des champs de canne à sucre (à la fin de la période de l'esclavage) est le second fait marquant. Celle-ci contraste avec la culture du sel et le développement de l'artisanat (dans les îles Néerlandaises Saint-Marteen et Saba, Saint Eustache peu propices au travail de la terre). Ainsi, les Petites Antilles françaises et anglaises se spécialisent désormais dans les cultures vivrières puis commerciales. Les conditions miséreuses de vie de ces paysans ravivent dans les années 1930 les troubles sociaux (à l'instar des révoltes d'esclaves antérieures). La pression démographique ajoutée aux troubles économiques et sociaux fut à l'origine d'un profond malaise social renforcé par la présence des Etats-Unis dans certaines îles au moment de l'entre-deux guerres. Pour certaines îles (comme Sainte-Lucie), cette présence n'a cessé de croître.

Ces contextes difficiles favorisèrent la création par les métropoles de la Commission des Caraïbes pour participer aux politiques de développement des Petites Antilles et réduire les déficiences des infrastructures sociales. Nonobstant cet accompagnement, à partir des années 1950, plusieurs îles évoluent vers l'indépendance politique, économique et sociale. L'activité agricole, entre temps, s'érode par le tourisme. Dans certains cas, les anciennes colonies sont soit intégrées à l'administration de leur métropole (exemple des DOM-TOM) soit devenues indépendantes (exemple Antilles anglaises et néerlandaises). Aujourd'hui ce passé colonial semble être à l'origine de conflits et de tensions sociales plus particulièrement en matière de relation de travail et d'occupation des sols (HO, 1998) (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

Certains historiens soutiennent même que l'origine de la stagnation de ces îles se situe dans leur passé colonial. C'est la raison pour laquelle, les PEI sont souvent appréhendées sous l'angle de la réduction des inégalités régionales (modèle centre-périphérie). Les initiatives et choix de développement relevant à la fois de décideurs extérieurs (au niveau métropolitain, européen ou international) et des acteurs locaux.

Néanmoins, cette approche omet d'intégrer que la diversification des sources de croissance peuvent être différenciées. Ainsi, elle minore deux aspects :

- D'une part, les Petites Économies Insulaires peuvent emprunter des trajectoires de croissance différenciées ne tendant pas nécessairement vers un état stationnaire
- D'autre part, les stratégies régionales et choix institutionnels vis-à-vis de leur ancienne ou actuelle métropole participent de niveaux de performance différents.

L'héritage colonial est une donnée fondamentale pour comprendre les sociétés actuelles des Petites Antilles (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). En effet, les Petites Antilles demeurent fortement dépendantes des blocs Nord-Américain et Européen soit en termes d'échanges, d'appuis internationaux ou de terre d'accueil pour les migrants.

1.2.2. LES STATUTS POLITIQUES COMMUNS

Les statuts politiques des anciennes colonies européennes sont l'un des aspects communs de la diversité de la région des Petites Antilles. Les pays se distinguent : en territoires sous tutelle (1) ou en pays indépendants (2) selon François Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès (dans l'ouvrage « Géopolitique des Petites Antilles, 1995) :

(1) Les pays sous tutelle sont :

- (a) Les Antilles britanniques, territoires dépendants semi-autonomes (ou encore territoires britanniques dépendants) qui regroupent les Iles Vierges Britanniques, Anguilla, Montserrat et les îles Cayman. Chaque île possède un gouvernement local, seule la politique étrangère et la défense sont sous tutelle du gouvernement britannique par le truchement d'un secrétariat d'État d'Outre-Mer depuis 1992 (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Les îles sont dotées d'un parlement élu et de cabinets ministériels, responsables d'assemblée dont les membres sont nommés par le gouverneur sous mandat de la Reine. Le système politique (amendements, changements de la Constitution) évolue au gré du temps (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Ver-

gès, 1995). Cependant, le pouvoir du gouverneur demeure accru et fait montre d'une déclinaison du postcolonialisme dans les îles (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995)

(b) Les Antilles Néerlandaises (Bonaire, Curaçao, Saba, Saint- Eustache, Saint-Marten et Aruba) qui constituent les Régions autonomes du Royaume des Pays-Bas. La charte du 15 décembre 1954 constitue l'aboutissement de l'association des Pays- Bas avec ses anciennes colonies : Les Pays-Bas, les Antilles et le Suriname (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Le statut particulier d'Aruba depuis 1977 (ne faisant plus politiquement partie des Antilles Néerlandaises mais bénéficiant d'une assistance administrative et militaire en cas de besoin) fait suite à la détérioration de ses relations avec les autres îles (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Globalement l'autonomie interne des îles est relativement limitée. Tant au niveau central que local, les Gouverneurs sont nommés par la Couronne : le pouvoir est donc à trois niveaux (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

(c) Puerto-Rico et les Iles vierges américaines administrés par les USA.

(d) Les départements d'Outre-Mer français d'Amérique tels que la Guadeloupe, la Martinique et la Guyane, forment à la fois des régions, des départements français et des RUP (régions intégrées à l'Europe) (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

(2) Les pays indépendants sont :

(e) Les 12 Etats anglophones membres du Commonwealth qui ont acquis leur indépendance entre 1962 et 1983 : Antigua-Barbuda, Barbade, Belize, La Dominique, Grenade, Guyana, Jamaïque, Saint Kitts-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent, Les Grenadines, Trinidad et Tobago (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Le Commonwealth, fondé en 1930 est une confédération de 53 États et territoires issus de l'Empire britannique, regroupés avec l'Empire Britannique pour se substituer à l'Empire Britannique en tant que communauté des nations. Ces derniers sont liés par un serment commun d'allégeance à la Couronne britannique. Et, ils reconnaissent entre eux une certaine solidarité désormais plus morale que juridique.

(f) Les autres Etats indépendants : Cuba, la République d'Haïti, la République Dominicaine et le Suriname (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

Quel que soit leur statut politique, les Etats et territoires des Petites Antilles continuent de souffrir d'un retard de développement. La complexité « multi-insulaires » introduit parfois un inconvénient supplémentaire favorisant des conflits politiques et aggravant la situation économique dans des îles où la coopération régionale serait nécessaire (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995).

1.2.3. LA SPECIALISATION AGRICOLE, TOURISTIQUE, MINIERE, FINANCIERE

Les îles exploitent plus ou moins leurs ressources naturelles (Crusol, 2004) : leurs ressources agricoles (la fertilité de leur sol, les traditions agricoles, le coût attractif de leur main d'œuvre), leur localisation attractive (plate-forme logistique, hub, etc.) et leurs ressources naturelles (mines, pétrole et tourisme). Ceci permet de dresser une classification typologique de divers types d'économies insulaires : (1) les économies agricoles, (2) les économies minières, (3) industrielles, (4) touristiques et financières ou (5) intégrées à des métropoles industrielles (Crusol, 2004).

(1) Les économies insulaires agricole se spécialisent dans des activités agricoles d'exportation ou de subsistance prédominantes (Crusol, 2004). Elles demeurent à un stade agricole dans la mesure où l'industrialisation et les services d'exportation sont peu développés. En conséquence, le revenu par tête est faible, le niveau de vie est faible et le taux de chômage élevé (Crusol, 2004). Citons, en exemple, la Dominique dont les caractéristiques sont consignées dans le tableau ci-après :

	Superficie	Population	Spécialisation agricole	Part de l'agriculture dans le PIB	Part de l'industrie dans le PIB	Taux de chômage	PIB par tête
La Dominique	754 km ²	74 679 (2019)	La banane et les agrumes (avant le cyclone Maria)	19%	14%	NC	6750 USD

Tableau 2: Adaptation du tableau synthétique de la Dominique (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 2015). Source : Chiffres Banque Mondiale (2019)

(2) Les économies minières s'appuient sur leurs ressources naturelles pour construire les activités d'exportation. Si elles disposent de capital par tête élevé, celui-ci fluctue en fonction

des prix miniers à l'exportation. En outre, seule une part réduite de la population active profite des retombées du secteur très capitalistique, mais dédié, à une petite partie de la main-d'œuvre. Il n'est donc pas exclu que les pays insulaires, à spécialisation minière, soit frappés par les inégalités. D'autant que les taux de salaire du secteur induisent les taux de salaire de l'ensemble de la demande (Crusol, 2004). Trinidad et Tobago pourraient illustrer ce type d'économie insulaire dont les caractéristiques sont consignées dans le tableau ci-dessous :

	Superficie	Population	Spécialisation minière	Part du pétrole et de l'industrie pétrochimique dans le PIB	Taux de chômage	PIB par tête
Trinidad	5000km ²	1.39 millions d'habitants EN 2019	Le pétrole	37% en 2019	4.9% en 2019	17491 USD en 2019

Tableau 3 : Adaptation du tableau synthétique de Trinidad Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès (1995). Source : Chiffres. FMI. *World Economic Outlook DatabasE.2019*

(3) Les économies insulaires touristiques se situent habituellement dans des zones géographiques dont les conditions climatiques sont favorables au développement du tourisme. A l'évidence, la caractéristique touristique n'est pas propre aux Économies Insulaires des Petites Antilles. Ce point ne sera, donc, volontairement pas abordé comme étant une spécificité des pays insulaires antillais (Crusol, 2004).

(4) Les économies insulaires ont plus rarement une spécialisation financière. En effet, la globalisation financière a conduit certains mouvements de capitaux et activités financières de certaines économies insulaires, à proposer à des détenteurs de capitaux d'établir des activités financières et d'y placer leurs capitaux (dans un souci de confidentialité des transactions et dans un contexte d'absence de pression fiscale) (Crusol, 2004). Toutes les Petites Economies des Petites Antilles ne sont pas concernées par cette tendance.

(5) Les économies intégrées à une métropole industrielle. L'histoire, l'insularité et la localisation stratégique de certaines îles a favorisé l'attractivité de certaines métropoles auxquelles elles se sont intégrées industriellement. Les collectivités locales et l'Etat alimentent les budgets grâce à des transferts financiers qui impulsent l'économie globale. Ces économies reflètent une grande stabilité financière et économique mais un taux de chômage élevé (Crusol, 2004). En exemple, la Guadeloupe peut être citée : (Cf. : Introduction)

1.2.4. LES SOCIÉTÉS CREOLES AUX IDENTITES MULTI-ETHNIQUES ET MULTICULTURELLES DES PETITES ANTILLES

L'évolution des sociétés des Petites économies insulaires est à mettre en lien avec leur histoire. Les sociétés se sont construites à partir du XVI^e siècle sur des îles vides d'autochtones (à l'instar de la Réunion et Maurice) ou "vidées" de leurs autochtones (pour Trinidad et la Guadeloupe). L'histoire du peuplement coïncide à celle des espaces.

L'un des traits marquants de ces économies insulaires créoles demeure le métissage des phénotypes.

Au sein des économies insulaires des Petites Antilles, chacune des communautés ethniques et religieuses, plus ou moins représentées selon les cas, s'est métissée à des degrés variables. À cela s'ajoute la présence des métropolitains extérieurs aux mondes créoles et souvent de passage. Cette évolution des peuplements des PEI permet d'expliquer l'existence de sociétés métissées multi-ethniques et pluri-culturelles (religions, représentations, etc.) au sein des PEI.

Ainsi, la Guadeloupe et la Martinique comptent plusieurs « groupes phénotypiques ». Au départ, les colons recouraient à des expressions péjoratives dans le but de catégoriser les phénotypes hybrides au détriment du terme de métissage. Celles-ci ont donné naissance aux groupes suivants:

- Les « Chabins » : désignant, au départ, les personnes issues du métissage indirect entre les phénotypes noir et blanc dont les traits sont plutôt négroïdes et le grain de cheveux crépu. Le mot chabin désigne une race de mouton de Normandie au poil roux, hybride entre le bélier et la chèvre.

- Les « Mulâtres » correspondant, au départ, aux personnes issues du métissage direct entre les Noirs et Blancs dont la peau est claire, les traits plutôt caucasiens, les cheveux lisses à bouclés. Le terme mulâtre est une déformation du mot « mulet », hybride entre un âne et une jument, utilisé par les colons pour désigner sous le ton de la plaisanterie, les enfants nés de leurs relations extra-conjugales ou incestueuses avec leurs esclaves africaines.

- Les Bata¹⁴¹-Indiens désignant les métis des Noirs et des Indiens. Le terme Bata est une déformation du mot français bâtard. Celui-ci est utilisé, au départ, péjorativement pour désigner le métissage des phénotypes noir avec d'autres cultures étrangères à la France : indienne, libanaise,

¹⁴¹ Le terme Bâta est une déformation du mot français bâtard. Celui-ci est utilisé, au départ, péjorativement pour désigner le métissage des phénotypes noir avec d'autres cultures étrangères à la France, au départ : indienne, libanaise, chinoise, etc

chinoise, etc. Ainsi, retrouve-t-on les Bata-Syriens (métis de Noirs et de Syro-libanais), les Bata-Chinois, etc...

- Les Caraïbes ressemblant au phénotype des anciens autochtones des Antilles sans que l'on puisse déterminer avec précision s'il s'agit de la résurgence de gènes caraïbes ou du fait de mé-tissages divers entre Blancs, Noirs, Mulâtres et Indiens ; les deux hypothèses étant valables.

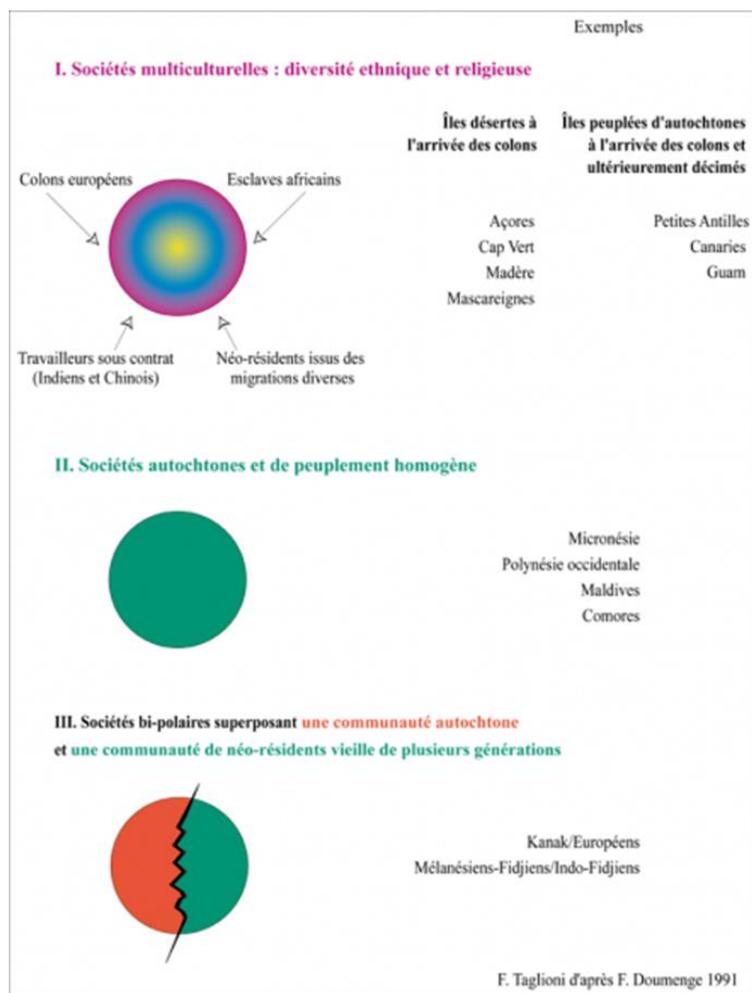


Figure 1 : Figure des sociétés multiculturelles

1.3 : LE CONTEXTE SOCIO-DEMOGRAPHIQUE DE LA GUADELOUPE

Les recherches concernant les Petites Économies Insulaires des Antilles soulèvent de nombreux questionnements, à propos desquels la connaissance demeure partielle. La nécessité de poursuivre les travaux sur les Petites Economies Insulaires des Antilles françaises ne fait aucun doute.

La Guadeloupe apparaît particulièrement intéressante à étudier dans la mesure où elle est intégrée à un espace français et européen des Petites Antilles développé, tout en étant située dans un espace caribéen largement touché par le sous-développement (Ernatus, 2009). Ainsi, jouit-elle, en vertu de son statut, de rentes exceptionnelles tout en partageant les mêmes aspects économiques et contraintes que les Petites Économies Insulaires du reste du bassin économique caribéen. En raison de son histoire, elle demeure largement associée à celle de la France hexagonale dont elle bénéficie d'une forme de tutelle institutionnelle, administrative, économique et sociale. Cette tutelle impacte nécessairement les performances économiques (En 2015: le produit intérieur brut (PIB) régional augmente de 1,9 % en volume¹⁴².

La présente section s'inspire fortement du Diagnostic territorial de l'archipel Guadeloupe de la DDE (2010), La Guadeloupe rapport annuel 2016 publié par l'IEDOM.

La présente partie se propose d'éclairer, sans prétention d'exhaustivité, les caractéristiques géographiques, naturelles, institutionnelles, démographiques et socio-économiques de l'île.

1.3.1. L'ISOLEMENT ET LA DOUBLE INSULARITE D'UNE ILE EXPOSEE AUX RISQUES NATURELS

La Guadeloupe est, après, la Martinique, la plus petite des régions françaises et ne représente que 0,3 % du territoire français.

Elle se distingue du reste du bassin Caribéen par sa structure archipélagique constituant des micro-Etats de la Caraïbe.

La Guadeloupe, dite « continentale », encore appelée « Guadeloupe proprement dite », se décompose, elle-même, en deux îles, la Basse-Terre et la Grande-Terre, séparées par un étroit bras de mer.

La Grande-Terre et la Basse Terre sont, elles-mêmes, entourées de trois îles au Sud telles que : Marie-Galante (158 Km²), La Désirade-(22 km²), Les Saintes (Terre-de-Bas et Terre-de-Haut) (14km²) et de différents îlets classés patrimoine de la réserve naturelle à l'instar de la Petite Terre.

¹⁴² Insee Analyses Guadeloupe N° 13, Paru le : 30/09/2016

Les îles de Saint-Martin et de Saint-Barthélemy, initialement rattachées à la Guadeloupe, en sont désormais distinguées. Depuis la loi organique du 21 février 2007, elles ont été désignées Collectivités d'Outre-Mer selon l'article 74 de la Constitution française.

Au même titre que ses voisines du bassin caribéen et de l'Arc antillais, la Guadeloupe est exposée à l'occurrence des risques naturels majeurs, plus particulièrement aux risques sismiques. Ce, pour deux raisons : d'une part, en raison de sa localisation sur la zone de subduction des plaques américaine et caribéenne et d'autre part, de l'activité sismique naturelle de la plaque Caraïbe.

Aussi, la Guadeloupe est, également, soumise au risque volcanique en raison de l'activité de la Soufrière, seul volcan présent sur l'île (volcan de type explosif).

Les risques de submersion (ou de tsunamis pouvant découler des risques précités) sont autant à craindre que les risques cycloniques dans la mesure où l'île est régulièrement placée sur la trajectoire de cyclones destructeurs, à l'instar du plus connu Hugo et du plus récent, l'ouragan Maria.

Enfin, les risques d'inondation, prenant rapidement des disproportions, sont courants ainsi que les risques de glissements de terrain, en raison de l'instabilité géologique.

1.3.2. UNE DEMOGRAPHIE DESEQUILIBREE

La topologie conduit, dès lors, à une occupation spatiale diversifiée :

- La Basse-Terre, plutôt volcanique et montagneuse, au relief escarpé, concentre sa population sur le littoral. Le volcan est situé à l'extrémité sud du territoire Basse-Terrien (Lesales, 2007) dont une large part est inhabitée.
- La Grande-Terre, plutôt calcaire, est peu vallonnée et sèche. Elle regroupe la conurbation pointoise (qui correspond à la communauté des communes- CAP EXCELLENCE : Les Abymes, Baie-Mahault, Pointe-à-Pitre), la majorité des activités économiques (Le poumon économique constitué par la ZI de Jarry) et surtout une part importante de la population, soit près du tiers de la population locale (INSEE 2018).
- Le chapelet des îles de Marie-Galante, des Saintes et de La Désirade, demeure lié à la Guadeloupe continentale en tout point.

D'un point de vue démographique, la Guadeloupe a connu une transition démographique rapide dès 1950, grâce au doublement de sa population. Le dernier bilan démographique de l'INSEE, au 1^{er} janvier 2018, estime la population locale à 390 707 habitants.

Depuis le début des années 1970, la contribution du solde naturel à la croissance de la population guadeloupéenne diminue. Cette tendance se justifie d'une part, par l'érosion du solde naturel (2 408 personnes supplémentaires par an contre 2 580 sur la période 2008-2013) et d'autre part, par la croissance du déficit du solde migratoire (perte annuelle moyenne de 2 682 personnes contre 2 500 sur la période 2008-2013) (IEDOM, 2016)¹⁴³.

D'un côté, la contribution du solde migratoire pèse sur les périodes 1968-1982 (IEDOM, 2016) puis, entre 1999 et 2014, en lien avec la politique incitative d'émigration de lutte contre le chômage. Celle-ci se traduit par l'augmentation des départs des jeunes de 18-25 ans quittant le département pour la poursuite d'études, la recherche du premier emploi et simplement en quête d'évasion vers d'autres horizons. Dans les années 1980-1990, le solde migratoire est quasiment nul, dynamisant la croissance de la population (IEDOM, 2016).

D'un autre côté, le solde naturel (naissance- décès) quoique positif décline. Au recul de la natalité depuis 2006 s'ajoute le léger retrait de l'indice de fécondité par rapport aux autres collectivités ultramarines (2,11 enfants par femme). Ceci occasionne mécaniquement le vieillissement de la population locale. En 2016, la part de seniors de plus de 60 ans augmente de 2,6 % sur un an pour représenter 23,3 % de la population contre 22,7 % en 2015 (et 13,9 % en 1999).

Le recul du début de la maternité ainsi que l'allongement de l'espérance de vie sont les principales causes du vieillissement de la population. L'espérance de vie des hommes s'établit à 77 ans (contre 73,7 ans en 1999) contre 84,8 ans pour la femme (contre 81,6 ans en 1999) (IEDOM, 2016). L'espérance de vie à la naissance reste inférieure, de 3 ans, par rapport au niveau national pour les hommes, et de 0,8 an pour les femmes.

¹⁴³ Guadeloupe, Rapport annuel, IEDOM, 2016

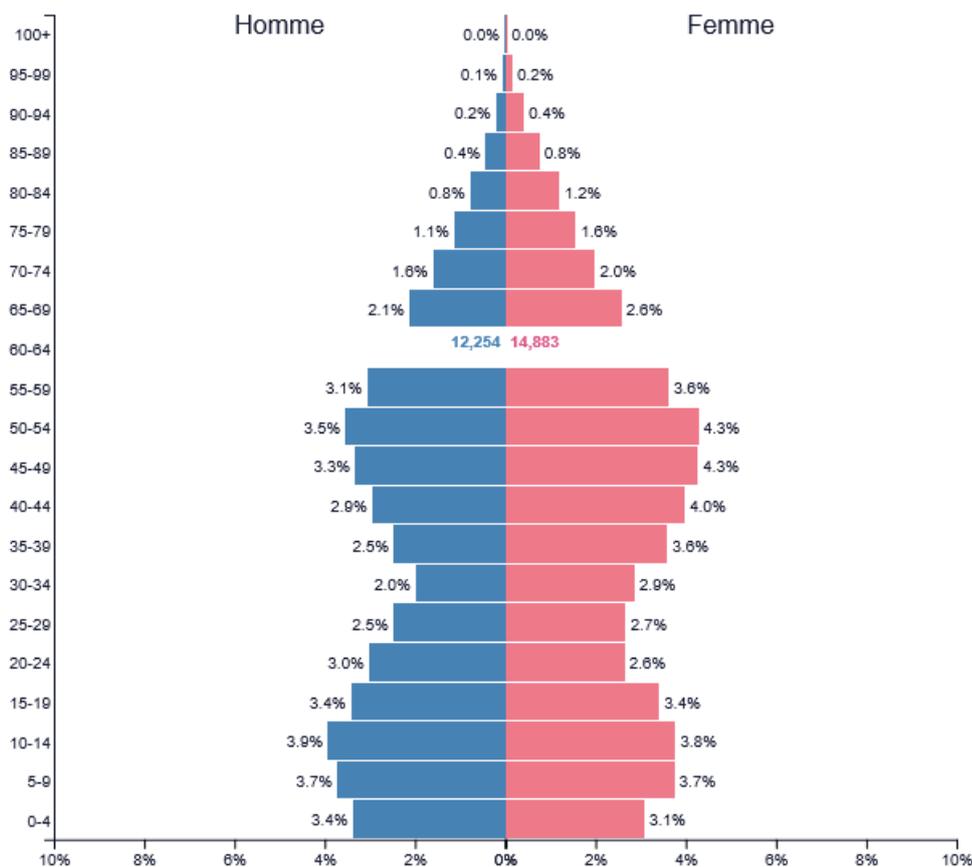


Figure 2 : Pyramide des âges en Guadeloupe. Issue de l'INSEE.2016

1.4 LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE LA PETITE ECONOMIE INSULAIRE DE LA GUADELOUPE

1.4.1. LE CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GUADELOUPE

1.4.1.1. LA GUADELOUPE, UN DROM (DEPARTEMENT REGION) D'OUTRE-MER FRANÇAIS BENEFICIANT D'ADAPTATIONS LOCALES DU DROIT

Depuis la loi de Départementalisation promulguée le 19 mars 1946, la Guadeloupe est un Département français d'Outre-Mer. Devenue Région le 31 décembre 1982, la Guadeloupe, au même titre que ses homologues de l'hexagone, accède, en 2003, au statut de Département-Région d'Outre-Mer, DROM (Département Région d'Outre-Mer). Par conséquent, elle bénéficie de transferts de compétences et de moyens de l'État, notamment dans les domaines de la finance publique locale. Ainsi, elle décide de la répartition de l'Octroi de mer¹⁴⁴. Depuis janvier 2005, elle intervient également dans divers domaines tels que l'environnement, l'éducation, l'aménagement du territoire, le transport, le logement social, la voirie et la culture. Ainsi, le Dé-

¹⁴⁴ L'Octroi de mer est une taxe indirecte sur la consommation, collectée dans les DROM, notamment par la Guadeloupe. Elle concerne aussi bien les produits importés que ceux locaux.

partement définit et met en œuvre la politique d'action sociale tandis que la Région est coordinatrice du développement économique, de la formation professionnelle et du tourisme.

En tant que Région Ultrapériphérique, la Guadeloupe bénéficie de l'intervention de l'état notamment dans la sphère entrepreneurial. En effet, l'Etat participe du succès des entreprises en accordant des aides et en favorisant des conditions normatives et réglementaires particulières (Macdissi et Hafsi, 2007).

En tant que DROM, la Guadeloupe jouit du principe de l'identité législative, lui conférant des adaptations des lois et des règlements dans trois principaux domaines:

- En matière de droit domanial : *le domaine public maritime est élargi à la bande des cinquante pas géométriques ; Les cours d'eau sont inclus dans le domaine public fluvial ; l'État est propriétaire des zones forestières.*

- En matière de fiscalité : les taux de taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sont réduits ; l'impôt sur le revenu est inférieur de 30 à 40%. En revanche, l'octroi de mer, correspond à un impôt supplémentaire dont l'assiette, le taux et les exonérations fixés par la Région. Aussi, les entreprises des Départements d'Outre-mer, en guise de compensation de leurs vulnérabilités¹⁴⁵, bénéficient de certaines incitations fiscales visant à soutenir l'investissement (exemple : la défiscalisation des investissements productifs¹⁴⁶, adaptation régionale de l'impôt sur les sociétés¹⁴⁷) ou l'emploi (l'exonération partielle des charges sociales¹⁴⁸). D'autres mesures participent au renforcement et à la protection de l'activité locale (TVA non perçue récupérable, octroi de mer) et de la consommation (absence de TVA¹⁴⁹ dans certains secteurs ou réduction des taux). Enfin, certains

¹⁴⁵ Les vulnérabilités pré-citées concernant les Petites Économies Insulaires

¹⁴⁶ L'article 199 prévoit la déduction d'impôt de 50% (sur le revenu net global) sur le montant de l'investissement productif dans divers domaines : l'industrie, la pêche, l'hôtellerie, le tourisme, les énergies renouvelables, l'agriculture, les travaux publics, le bâtiment, les transports, l'artisanat, la maintenance dans certains secteurs d'activité, etc.

Le présent régime fiscal est soumis à l'obtention d'un agrément. Ensuite, dans le cas où le contribuable n'exploite pas directement l'investissement (dans le cadre d'une location longue durée), il a une obligation de rétrocession de 60% de la réduction d'impôt à l'entreprise exploitant la production (sous forme de réduction sur loyer ou le prix de vente du bien). Enfin le bien défiscalisé doit être détenu par l'acquéreur au minimum 5 ans. Autrement, elle fait l'objet d'une reprise au titre de l'année en cours de l'année de la reprise.

¹⁴⁷ L'unique déduction fiscale prévue par la loi du 11 juillet 1986 modifiée est celle de l'impôt sur les sociétés. Elle s'applique toute dépense d'investissement réalisée dans le cadre de la création ou de l'extension d'exploitations dans les secteurs éligibles à l'aide fiscale. Il est bien entendu soumis à un agrément et au maintien des investissements pendant 5 ans au sein de l'entreprise

¹⁴⁸ Selon le site de l'Agence France Entrepreneur

L'Art. L756-5, al.2 du code de la sécurité sociale prévoit L' « Exonération de cotisations sociales pendant 24 mois pour les personnes qui créent ou reprennent une entreprise dans un département d'outre-mer et dont les revenus sont inférieurs à un certain montant bénéficient d'une exonération partielle de leurs cotisations sociales pendant 24 mois (Art. L756-5, al.2 du code de la sécurité sociale).

Outre, il existe des Modalités spécifiques de calcul des cotisations sociales des travailleurs indépendants En régime de croisière, un abattement de l'assiette de calcul des cotisations s'applique si les revenus sont inférieurs à 250 % du PASS.

Les cotisations des Micro-entrepreneurs dans les départements de La Réunion, de la Martinique, de la Guadeloupe, de la Guyane, de Saint-Martin et Saint-Barthélemy, sont calculées suivant des taux spécifiques proportionnellement au chiffre d'affaires réalisé et sont réglées chaque mois ou chaque trimestre (sur option).

¹⁴⁹ Les entreprises peuvent bénéficier d'exonération sur la TVA. En effet, depuis 1948, la France a établi la taxe sur le chiffre d'affaires dans les Outre-Mer. En contrepartie, l'article 295 du CGI exonère de la TVA quelques opérations dans les DOM. L'exonération concerne : le transport

dispositifs participent plus largement à la réduction des taux d'imposition des sociétés¹⁵⁰. Par ailleurs, le double statut de Département et de Région, permet à la Guadeloupe, en tant que DROM, de pallier, le cas échéant, les chocs qui peuvent se présenter (Dreyer. A et Savoye. B¹⁵¹, 2012).

- le droit de la fonction publique : les salaires et traitements sont majorés d'une prime de 40% de vie chère. De plus, les règles de congés et de frais de déplacement sont adaptées localement en intégrant l'éloignement par rapport à l'hexagone.

Autre spécificité, la Guadeloupe en tant que DROM, peut fixer elle-même, dans un nombre limité, à l'exception des compétences régaliennes, les règles de loi applicables à son territoire.

Enfin, en tant que DROM, les Conseils Généraux et Régionaux de la Guadeloupe, dans le cadre d'attributions légales, peuvent négocier et signer des accords régionaux voisins.

C'est à ce titre que depuis avril 2014, la Guadeloupe adhère à l'Association des États de la Caraïbe (AEC), dont l'objectif vise à faciliter la collaboration, tant sur le plan économique que social et culturel, entre les territoires caribéens.

1.4.1.2. LA GUADELOUPE, UN STATUT DE RUP (REGION ULTRAPERIPHERIQUE) EUROPEENNE

La Guadeloupe jouit également du statut de RUP (Région Ultrapériphérique) Européenne depuis 1990.

maritime de personnes et de marchandise au sein même de l'île, les importations de certaines matières premières, les importations, ventes, courtages de produits pétroliers et aux opérations immobilières (mise en valeur des terres incultes).

Le régime d'exonération s'étend à l'hôtellerie créée avant le 1^{er} janvier 1978, étendant ses activités (exonération sur respectivement dix et six ans).

¹⁵⁰ Selon le site de l'Agence des Entrepreneurs de France, les entreprises peuvent bénéficier de :

- La Réduction d'impôt pour toute souscription au capital de certaines sociétés que les personnes soient physiques qui souscrivent en numéraire avant le 1er janvier 2018 au capital de développement régional (SDR) d'outre-mer ou de sociétés soumises à l'IS effectuant en outre-mer des investissements productifs dans des secteurs prioritaires peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt.
- De zones franches d'activité propres aux Outre Mers. Ainsi, toutes entreprises qui s'implantent jusqu'au 31 décembre 2019 dans un DOM peuvent bénéficier, sous certaines conditions, d'une exonération partielle ou totale :
- d'impôt sur les bénéfices (quels que soient le mode et le régime d'imposition),
- de contribution économique territoriale,
- de taxe foncière sur les propriétés bâties.

¹⁵¹ L'enquête INSEE réalisée par les deux auteurs porte sur l'entreprise plutôt que l'établissement comme unité d'observation

Les quatre classes de taille utilisées sont les suivantes : les entreprises de moins de 10 salariés ; les entreprises de 10 à 249 salariés ; les entreprises de 250 à 4 999 ; les entreprises de 5 000 salariés et plus

Les déclarations fiscales des entreprises sont prises comme source de données pour s'assurer de l'activité des entreprises

La période observée s'étendant de 2000-2007 comme période d'observation

Le champ d'observation était les DOM

Les choix méthodologiques ont intégrés trois filtres suivants : - le filtre sectoriel ; le filtre des formes juridiques ; le filtre de l'état d'activité de l'entreprise, afin d'écartier les entreprises dont l'activité est en sommeil

Ainsi, l'Union européenne dans le cadre de son objectif de convergence¹⁵² met à disposition des fonds de soutien à la Guadeloupe au titre de ce statut de RUP. Il s'agit, notamment, de fonds structurels (Macdissi et Hafsi, 2007).

La Guadeloupe, en tant que DROM, dispose au titre de l'objectif de convergence, d'une enveloppe totale de près de 1 milliard € sur la période 2014-2020.

Cependant, si son statut de RUP lui permet de bénéficier de fonds structurels, l'application du droit communautaire européen peut s'avérer pénalisante pour le dynamisme des échanges économiques interrégionaux caribéens dans la mesure où les normes d'échange sont différentes.

1.4.2 LES PRINCIPAUX INDICATEURS ECONOMIQUES ARTIFICIELLEMENT ELEVES

La croissance économie de la Guadeloupe apparaît erratique. Elle a connu, entre 2000 et 2007, une période de croissance très élevée (+5,0 % en moyenne par an), qui fléchit depuis 2008. Par la suite, elle se stabilise à un faible taux de croissance (+1,3 % en moyenne annuelle entre 2008 et 2014). En 2015, la croissance économique repart. Elle s'inscrit à +1,9 % en volume après +0,9 % l'année précédente.

La croissance de la Guadeloupe, selon l'INSEE, s'inscrit dans des tendances comparables à celle de la France hexagonale qui poursuit sa croissance amorcée depuis 2014 (+1,3 % après +0,6 % en 2014). D'une manière générale, la croissance est tirée par son principal moteur, la consommation finale, constituée de la consommation des ménages et celle des administrations. Avec une évolution erratique, l'investissement marque le pas sur la même période.

Ces quinze dernières années, le PIB de la Guadeloupe a progressé de plus de 49 % malgré une coupure générée par la crise économique mondiale et renforcée par la crise sociale locale de 2009¹⁵³. Sur la période, la consommation finale des ménages et des administrations demeure le principal levier de la croissance. Principalement soutenue par la consommation des ménages au début des années 2000, la croissance économique tire, depuis 2006, profit de la consommation des administrations. En revanche, si l'investissement progresse sur la période, la stabilité des indicateurs (PIB¹⁵⁴ et du PIB par tête¹⁵⁵) ne parvient à masquer le faible PIB par tête. Ce dernier figure au palmarès des plus faibles de France depuis 2015 (IEDOM, 2016: pp33).

¹⁵² L'objectif de convergence vise à soutenir le développement structurel des régions les moins développées de l'Union.

¹⁵³ La crise sociale de 2009 correspond à un mouvement social de grève de 44 jours en Guadeloupe

¹⁵⁴ Le PIB local s'inscrit à la hausse entre 2009 et 2015 (IEDOM)

¹⁵⁵ Le PIB par tête s'établit à 23 152 euros en 2017, un peu au-dessus de la moyenne des Outre-mer. Il réduit son écart par rapport à la France hexagonale. Il correspond à un des PIB par habitant les plus élevés de la zone caraïbe, après ceux de Saint-Barthélemy, de Trinidad-et-Tobago et de la Martinique (selon l'INSEE)

Le PIB par habitant de la Guadeloupe s'établit à 23 152 € en 2017 (INSEE). Il est en constante augmentation de même que la richesse produite par habitant. Au cours de deux dernières décennies, le PIB de la Guadeloupe a progressé de plus de 49 %. Puis, il a ralenti en 2009 en raison de la crise économique mondiale, renforcée à l'échelle locale par mouvement social du LKP (grève de 44 jours).

La hausse du stock de créations d'entreprises amorcée, en Guadeloupe, depuis les cinq dernières années (INSEE, 2019)¹⁵⁶ se poursuit dans tous les secteurs d'activité tout en demeurant inférieure de moitié à celui de 2009¹⁵⁷, soit inférieur à 5000 créations d'entreprises depuis 2012.

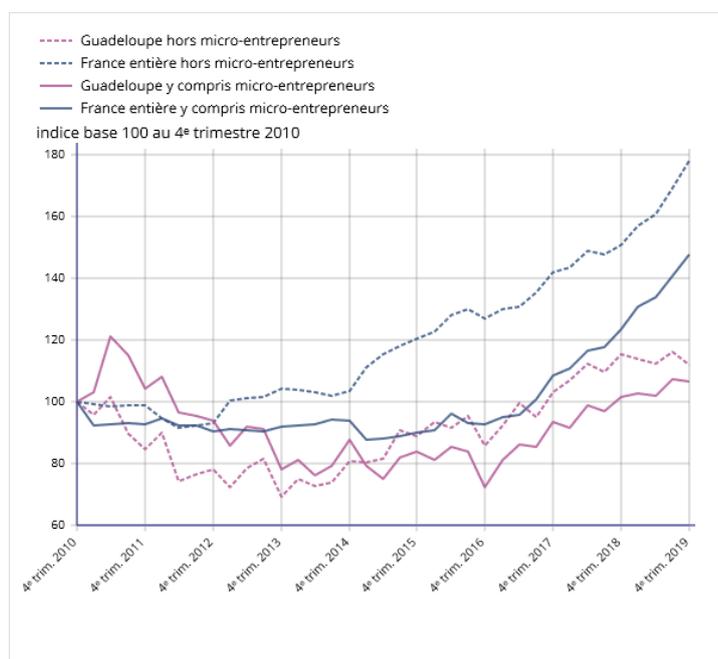


Figure 3 : Évolution du taux de création d'entreprise (2010-2019). Source : Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene).

D'autre part, le taux de défaillance d'entreprises, s'il est en constante diminution, depuis 2014, demeure structurellement très élevé par rapport à la France entière, principalement, en raison des longs délais de paiement (en moyenne de 100 jours dans les Outre-Mer). Ces délais fragilisent la trésorerie, impactent les prix des biens et services locaux ainsi que la situation générale des entreprises. Force est de constater que les outils d'accompagnement proposés pour l'amélioration de la responsabilisation des donneurs d'ordre et des entreprises en cas de défaillance (créance, affacturage, etc.) demeurent inefficaces pour résorber la situation (FEDOM, 2019). Par conséquent, la pérennité des entreprises est faible. Si la classe modale de durée de vie s'établit à plus

¹⁵⁶ INSEE, « Flash Guadeloupe- Antilles Guyane : création d'entreprises en Guadeloupe, diminution dans tous les secteurs », n°112, février 2019

¹⁵⁷ L'année 2009 fait référence en Guadeloupe car elle correspond à la période de la crise sociale locale de 44 jours de grève qui favorisa par la suite un regain du dynamisme entrepreneurial local.

de 10 ans, la durée moyenne de vie des entreprises guadeloupéennes s'élève, quant à elle, à 7 ans. Le secteur d'activité, le statut juridique, la localisation, le taux d'investissement de départ supérieur à 40 000€ ainsi que le niveau d'étude élevé (Bac+5) du créateur d'entreprise semblent participer à une meilleure survie de l'entreprise.

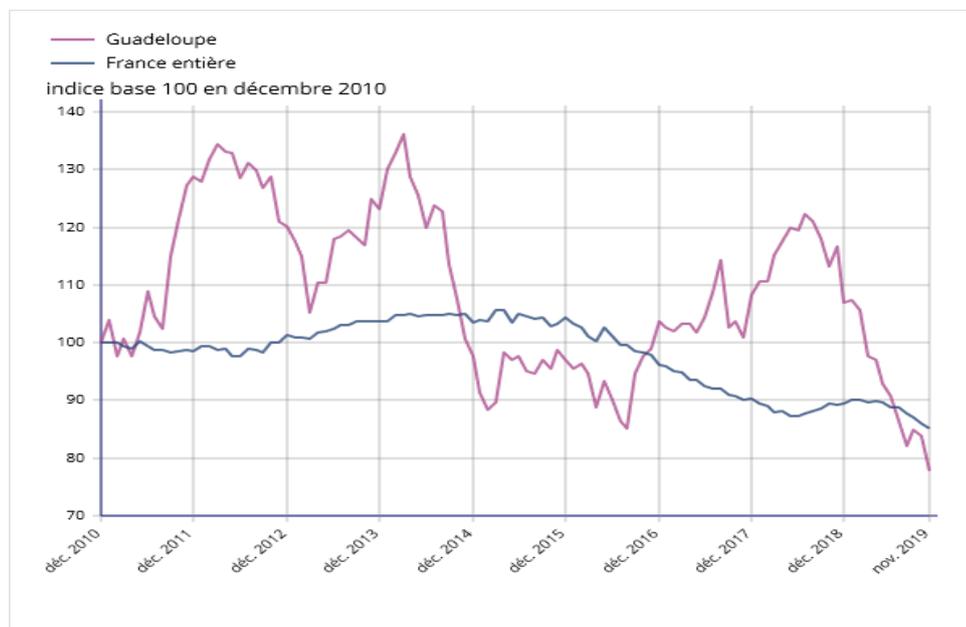


Figure 4 : Évolution du taux de défaillance d'entreprise (2010-2019). Source : Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene).

Le revenu fiscal moyen annuel déclaré s'établit en 2017 à 16 793€ (IEDOM, 2017).

L'indice de développement humain guadeloupéen figure au rang des plus élevés observés dans la Caraïbe et se hisse au 38^{ième} rang mondial (mais il demeure inférieur au niveau national).

Le taux de chômage moyen annuel de 24% demeure plus particulièrement élevé chez les 15-24 ans où il atteint 47%. Le taux d'emploi, au regard de la France hexagonale, apparaît structurellement faible. Par conséquent, créer sa propre entreprise, sous l'impulsion du statut d'auto-entrepreneur¹⁵⁸ apparaît comme un moyen de créer son propre emploi. Ainsi, à l'instar de la qua-

¹⁵⁸ « Le régime de l'« auto-entrepreneur » s'applique depuis le 1er janvier 2009 aux personnes physiques qui créent ou possèdent déjà une entreprise individuelle pour exercer une activité commerciale, artisanale ou libérale (hormis certaines activités exclues), à titre principal ou complémentaire, et dont l'entreprise individuelle remplit les conditions du régime fiscal de la micro-entreprise et qui opte pour exercer en franchise de TVA. Il offre des formalités de création d'entreprise allégées ainsi qu'un mode de calcul et de paiement simplifié des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu. L'auto-entrepreneur bénéficie : - d'un régime micro-social simplifié ; - d'une dispense d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés (RCS) pour les commerçants, ou au répertoire des métiers (RM) pour les artisans ; toutefois, l'auto-entrepreneur qui crée une activité artisanale à titre principal, doit s'inscrire au RM ; - d'une exonération de TVA ; - et sur option, d'un régime micro-fiscal simplifié

si-totalité des régions françaises, la hausse du stock de créations d'entreprises¹⁵⁹ amorcée, en Guadeloupe, depuis les cinq dernières années (INSEE, 2019)¹⁶⁰ se poursuit dans tous les secteurs d'activité. Néanmoins, elle profite principalement aux micro-entreprises¹⁶¹. Le nombre de création d'entreprises¹⁶² demeure inférieur de moitié à celui de 2009¹⁶³, soit inférieur à 5000 créations d'entreprises depuis 2012.

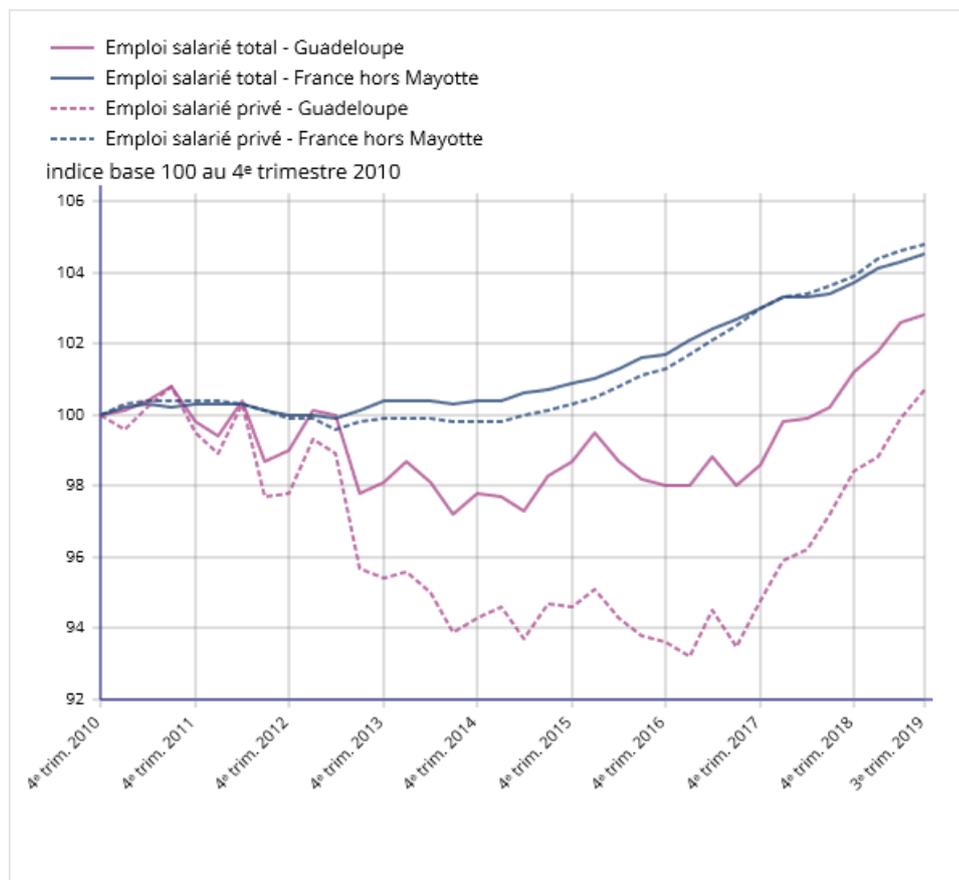


Figure 5 : Évolution de l'emploi salarié (2010-2019). Sources : Insee, estimations d'emploi ; estimations trimestrielles Acoff-Urssaf, Dares, Insee.

(versement libératoire de l'impôt sur le revenu) et d'une exonération de la cotisation foncière des entreprises pendant 3 ans à compter de la date de création. Catégories de demandes d'emploi établies par Pôle Emploi ». Insee Conjoncture Guadeloupe n° 5 – 201936

¹⁵⁹ « La notion de création d'entreprises s'appuie sur le concept défini par Eurostat afin d'harmoniser les données européennes. Une création d'entreprise correspond à l'apparition d'une unité légale exploitante n'ayant pas de prédécesseur. Il n'y a création d'une entreprise que si elle s'accompagne de la mise en œuvre de nouveaux moyens de production. Le champ sur lequel portent les créations d'entreprises correspond à l'ensemble des activités marchandes hors agriculture. Les données brutes, issues du répertoire Sirene, correspondent au nombre d'entreprises créées au cours d'un mois ou trimestre donné. La variation du cumul sur 12 mois est le rapport du cumul des créations des 12 derniers mois comparé à celui des 12 mois précédents. Une évolution en glissement compare la valeur d'une grandeur à deux dates, séparées en général d'un an ou d'un trimestre ». INSEE, Flash Guadeloupe n°112, 2019

¹⁶⁰ INSEE, « Flash Guadeloupe- Antilles Guyane : création d'entreprises en Guadeloupe, diminution dans tous les secteurs », n°112, février 2019

¹⁶¹ Une entreprise sur cinq locale se déclare sous le régime du micro-entrepreneur sans salarié contre 2,7 salariés en moyenne lors de la création en France (INSEE Première 2019 n°1734- Janvier 2019)

¹⁶² La création d'entreprises est en Guadeloupe polarisée autour du pôle économique de l'île (la zone industrielle de Jarry et la zone de Dothémare situées au sein de la communauté d'agglomération de Cap Excellence).

¹⁶³ L'année 2009 fait référence en Guadeloupe car elle correspond à la période de la crise sociale locale de 44 jours de grève qui favorisa par la suite un regain du dynamisme entrepreneurial local.

1.4.3. UNE ECONOMIE ENCLINE AU RATRAPAGE ECONOMIQUE

La balance commerciale de la Guadeloupe est déséquilibrée. Le département se caractérise par un excédent de ses importations en comparaison à ses importations massives (sur la dernière décennie). Ses principaux échanges s'effectuent avec la France hexagonale et les autres Départements Français d'Amérique. En conséquence, le commerce régional demeure marginal. Et, la forte consommation finale apparaît dopée par la dépendance aux transferts publics financiers reversés par l'Etat français prenant aussi bien la forme d'un gonflement de revenus des ménages venant soutenir aussi bien la consommation finale que celle de la dépense des agents institutionnels. La faiblesse des exportations tient à deux facteurs. D'une part, l'effet d'éviction de la rente administrative¹⁶⁴ impacte négativement les activités productives locales. D'autre part, la compétitivité des exportations est affaiblie par les coûts de production élevés.

Toutefois, l'économie guadeloupéenne vit une profonde mutation structurelle depuis le début des années 1990. L'émergence du secteur privé, parallèlement au développement des activités de services, favorise sa modernisation. Celui-ci prédomine sur les secteurs séculaires de l'agriculture et de la construction.

Au même titre que celle de ses homologues ultra-marins, elle a bénéficié depuis les années 1990 d'une transformation exponentielle et d'une modernisation structurelle. Nonobstant, elle maintient, à l'instar de nombreuses Petites Économies Insulaires, certaines vulnérabilités économiques. En effet, elle pâtit surtout d'un fort taux de chômage.

1.4.3.1 LA TERTIAIRISATION DE L'ECONOMIE

Le secteur tertiaire de la Guadeloupe, constitue la principale source de création de richesse soit 85,4 % de la valeur ajoutée totale entre 2013-2017 contre 74,2 % au niveau national cette même période. L'industrie représentant 12.6% de la valeur ajoutée contre 1.6% pour le secteur primaire. Si l'emploi tertiaire non marchand a longtemps prédominé, l'emploi industriel affiche une embellie depuis 2017.

¹⁶⁴ désigne le phénomène par lequel le but de l'Etat engendre l'effet pervers inverse de sa propre action corrective

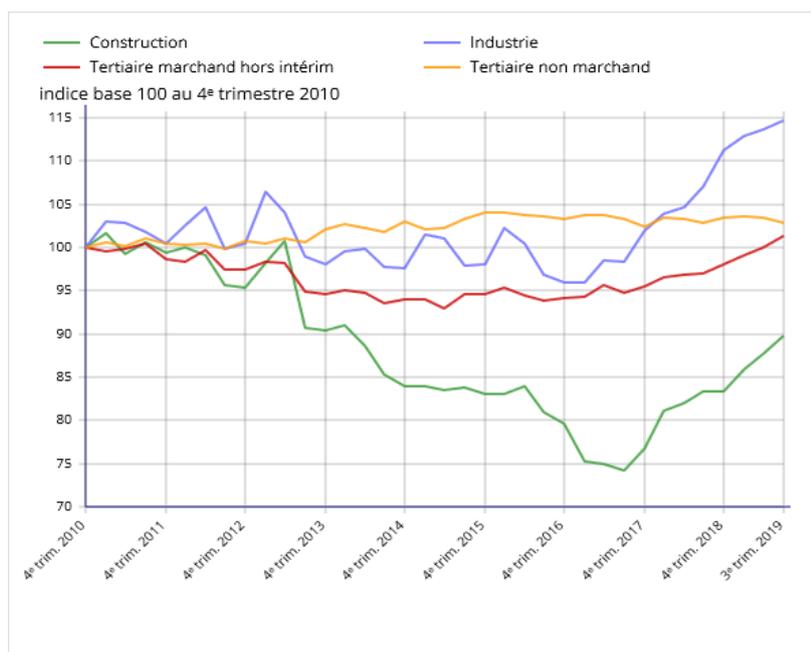


Tableau 4 : Évolution de l'emploi salarié par secteur - Guadeloupe). Sources INSEE-, *estimations d'emploi ; estimations trimestrielles Acooss-Urssaf, Dares, Insee.*

1.4.3.2. UN POTENTIEL AGRICOLE INEXPOLOITE

À l'instar des autres régions périphériques, en Guadeloupe, l'agriculture domine.

Toutefois, les filières agricoles majeures dominantes demeurent destinées à l'exportation. Par ailleurs, elles se singularisent par la difficulté à offrir sur place une gamme compétitive par rapport aux produits importés (notamment en termes de rapport qualité-prix) (Maurin, 2009: pp10)¹⁶⁵.

Ainsi, l'offre de produits sur le marché local, en grandes surfaces, sur les étals de marchés et autres circuits de distribution se caractérise par :

- La prédominance d'articles importés malgré une fabrication possible sur place et susceptible de garantir une bonne sécurité alimentaire ; (Maurin, 2009 : pp10).
- Des prix plus compétitifs des produits importés malgré leurs coûts d'acheminement plus élevés ; (Ibid).
- Une image positive des produits locaux qui ne parviennent pourtant pas à s'imposer dans les mœurs d'achat des consommateurs locaux en raison notamment de l'absence de mesures d'accompagnement fortes mises en place par les instances (Ibid).

¹⁶⁵ Maurin.A, « LA PRODUCTION LOCALE : définitions et perspectives de développement dans le cadre de la modernisation des infrastructures portuaires du terminal à conteneurs de Jarry, 2009

-Une offre ne répondant que partiellement aux attentes des consommateurs en quête de produits agricoles locaux diversifiés, calibrés, de qualité constante, accessibles en termes de prix et capables de couvrir les besoins alimentaires locaux (Maurin, 2009 : pp10).

En Guadeloupe, la filière agricole est principalement orientée vers la culture de la canne à sucre et de la banane.

Depuis les années 1980, la banane occupe également une place prédominante dans l'économie locale. La filière banane se positionne comme l'un des sources d'exportation et de diversification majeure de l'agriculture locale. Elle est également pourvoyeuse d'emplois (Ibid : pp12).

Pour la survie des entreprises agricoles et la différenciation, les aides de l'Etat français apparaissent comme étant les solutions les plus évidentes. Cependant, l'accès aux aides demeure réservé aux initiés. Il est, d'une part, le fruit de relations fructueuses entre les dirigeants et instances. Il résulte, d'autre part, d'une compréhension fine des règlementations et des jeux de rapports entre institutions locales et institutions européennes comme l'indique la théorie de dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978). La crédibilité auprès des instances financières et administratives demeurant la clé de l'obtention des aides pour l'entreprise ou des dirigeants (Macdissi et Hafsi, 2007).

1.4.3.3 L'ABSENCE DE SPECIALISATION TOURISTIQUE FORTE

Le positionnement concurrentiel du tourisme n'apparaît pas clairement défini.

La Guadeloupe, en plus de ses atouts climatiques favorables et identiques aux îles voisines du Bassin Caraïbéen, se distingue particulièrement par la diversité de ses paysages (offertes par les facettes topologiques de la Guadeloupe tantôt volcanique tantôt calcaire) et de ses cultures, par la qualité largement supérieure de services et infrastructures (routières, de communication, etc.) ainsi que par les attraits de sa culture notamment gastronomique (métissant la gastronomie créole, indienne et française) (DDE 971 / SERAU / TP-SIG, 2010).

Si les statistiques du tourisme illustrent la bonne tenue d'un secteur en croissance (3.9% de progression du nombre de passagers entre 2017-2018), celui-ci semble nettement prédisposé à la reconversion résidentielle saisonnière.

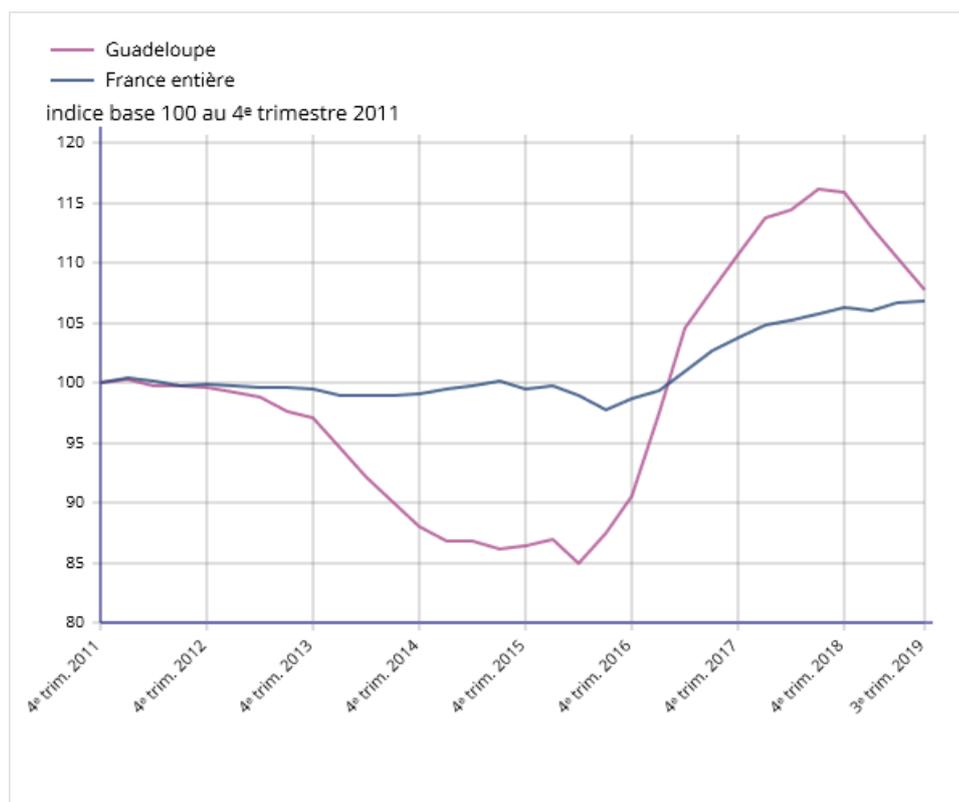


Figure 6 : Évolution de la fréquentation (en nombre de nuitées) dans les hôtels. Source : Insee, en partenariat avec les comités régionaux du tourisme (CRT) et la DGE.

Comme dans plusieurs îles de la Caraïbe, l'activité locative saisonnière locale constitue, en Guadeloupe, une forme « d'hôtellerie parallèle » (Raboteur, 2005)¹⁶⁶. Celle-ci se résume souvent à la pratique formelle ou informelle de la location saisonnière par les familles (d'une des chambres au sein de la résidence principale ou de la résidence secondaire entière) sur une durée variable (nuitées, semaines, etc.). Cette concurrence locative porte un lourd préjudice à la profession hôtelière pour plusieurs raisons. D'une part, elle est souvent localisée en périphérie des zones balnéaires et touristiques. D'autre part, loin d'être un phénomène transitoire, l'offre formelle d'hébergement en gîte local est d'autant plus compétitive que l'offre touristique informelle (Ibid: pp11). Enfin, cette dernière vient en réponse à l'insatisfaction hôtelière des visiteurs plutôt qu'à une demande excédentaire (Ibid).

Aujourd'hui, la possibilité d'une captation de clientèle plus élargie pour le parc d'hébergement touristique global semble possible grâce à l'émergence de nouvelles dessertes. De nouvelles lignes aériennes low-cost internationales et le renforcement des filières de la croisière et de la plaisance laissent présager une offre plus qualitative ainsi qu'une progression graduelle vers un positionnement touristique de haut de gamme qu'il est possible d'accompagner par

¹⁶⁶ Raboteur.J, « L'appréhension économique de l'informel touristique », 2005

l'élargissement du portefeuille de formations d'excellence touristiques et hôtelières sur place (Les licences Professionnelles en lien avec le tourisme de L'Université des Antilles) (DDE 971 / SERAU / TP-SIG, 2010).

Pour la Guadeloupe, l'option touristique apparaît probante et stratégique du point de vue de la croissance. Si la demande n'égale pas celle de ses voisines PEI de la Caraïbe, il y a fort à parier que l'île préfère ne pas s'inscrire dans la perspective d'un tourisme de masse. Car, si ce positionnement touristique est, d'une manière générale, favorable à l'économie et au bien-être au sein d'une PEI, il apparaît défavorable à « la durabilité de la croissance » (Logossah. K et Maupertuis, 2007)¹⁶⁷. Sur le plan socio-économique et environnemental, celui-ci est susceptible de générer des externalités négatives telles que le tourisme sexuel, l'exploitation incompatible de la nature avec le développement durable (Ibid), inenvisageables pour un département français d'Outre-Mer.

1.4.4 CONCLUSION : UN CADRE INSTITUTIONNEL DOPANT ARTIFICIELLEMENT L'ECONOMIE GUADELOUPEENNE

Malgré son cadre institutionnel spécifique et favorable, la Petite Economie Insulaire Française de la Guadeloupe pâtit des vulnérabilités habituellement cumulées par les PEI (isolement, risques naturels, faible démographie). Ainsi, elle développe une économie artificiellement dopée par les dotations extérieures (Roselé-Chim, 1997¹⁶⁸, 1999, 2006¹⁶⁹) mais fragile avec de nombreuses carences (gestion des eaux, carences de l'intermodalité des transports, manque de clarté des objectifs de filières supposées à fort potentiel¹⁷⁰).

Le cadre institutionnel français de la Guadeloupe apparaît donc en demi-teinte.

¹⁶⁷ Logossah.K & Maupertuis.M-A, « *La spécialisation touristique des petites économies insulaires en développement est-elle une voie de croissance durable ?* », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, vol. mai, no. 1, 2007, pp. 35-55.

¹⁶⁸ Roselé Chim, P, « *Le développement des espaces en terme de réservation : vulnérabilité et déséquilibre* ». Working Papers, CERED FORUM CNRS 7028. Nanterre, France : Université de Paris X Nanterre, 1997

¹⁶⁹ Roselé Chim, P, « *La Caraïbe données environnementales : Le développement des espaces en termes de réservation : vulnérabilité et déséquilibres des pays caribéens francophones* », 2006

¹⁷⁰ La spécialisation touristique constituant pourtant une réponse appropriée pour les PEI au regard de leurs dotations en ressources naturelles touristiques supérieures (climat, mer, plages, soleil, rivière, montagne, etc.) (Logossah.K & Maupertuis.M-A, 2007) n'est pas aussi nette que pour ses voisines anglophones.

De nombreuses recherches démontrent à court terme, une expansion forte du PIB, une amélioration du bien-être et des externalités positives sur l'économie induite par le tourisme dans les PIED (Petite Economie Insulaire en Développement) ; à long terme, le tourisme peut favoriser une trajectoire de croissance basse (Logossah.K & Maupertuis.M-A, 2007). Ce, d'autant plus qu'il s'agit d'une spécialisation touristique de masse. Car, dans le cas d'un tourisme de masse, les externalités générées sur le plan socio-économique et environnemental ne garantissent pas toujours la durabilité de la croissance. Le tourisme sexuel, l'exploitation de la nature incompatibles avec le durable apparaissent des conséquences plus fréquentes. (Logossah.K & Maupertuis.M-A, 2007)

SECTION 2 : LES PRINCIPAUX ASPECTS DE LA CULTURE DE LA PETITE ECONOMIE INSULAIRE DE LA GUADELOUPE

La Petite Economie Insulaire et ancienne colonie française de la Guadeloupe arbore de nombreux avatars culturels également empreints du passé colonial français.

Dans un contexte culturel postcolonial, il importe de faire l'inventaire de ces avatars avant d'expliquer dans quelle mesure « *le problème de la culture* » (Lucrèce, 1994; Cabort-Masson, 1998) vient étayer le management stratégique local.

La présente section propose un détour terminologique et méthodologique sur la culture avant d'aborder les phénomènes culturels singuliers de la Guadeloupe.

2.1 UN DETOUR TERMINOLOGIQUE SUR LE CONCEPT DE CULTURE

Le fil d'Ariane de notre recherche consiste à saisir la portée de la culture guadeloupéenne sur ses pratiques de management afin de formuler des propositions susceptibles de renouveler le modèle. Par conséquent, en tant que variable exogène influençant le management, le sens de la culture doit nécessairement être appréhendé.

Il s'agit d'une notion polysémique par excellence, abordée de façon multidimensionnelle. En effet, la littérature sur le sujet est foisonnante et fait apparaître une variété d'approches méthodologiques et paradigmatiques (Kluckhohn et Kelly, 1945 ; Benedict, 1929 ; Brown, 1931 ; Davis et Dollars, 1940 ; Hofstede, 1980, 2001 ; Trompenaars, 1993, House, 1998-1999).

Ainsi, il apparaît essentiel de présenter dans le cadre de cette partie les principales définitions de la culture issues de la littérature scientifique, les différents méthodes et paradigmes de l'étude de la culture ainsi que l'influence de la culture sur les styles de management.

2.1.1. LE CONCEPT GLOBAL DE LA CULTURE

Les origines lointaines de la notion de culture remontent à la langue française médiévale. Le mot culture renvoie plus précisément au mot latin « *Cultura* » désignant tant le soin que l'on prodigue à la terre que celui porté à l'esprit.

Cependant, sa signification n'a cessé d'évoluer au fil du temps :

- D'abord, le mot apparaît vers la fin du XIII^{ième} siècle pour désigner « une parcelle de terre cultivée » (Beneton, 1975 ; Cuche, 1996).

- Puis, au début du XIV^{ième} siècle, il désigne plutôt une action (celle de cultiver la terre) qu'un état. Au milieu de ce même siècle, le sens figuré du mot culture commence à s'imposer pour désigner « la culture d'une faculté ou le fait de travailler à la développer ». La faible reconnaissance académique de cette signification l'empêche de figurer dans la plupart des dictionnaires de l'époque.

Ce n'est qu'au XVIII^{ième} siècle que le sens figuré s'inscrit dans le dictionnaire de l'académie française (édition de 1718) avec, toutefois, un complément du nom. On parle plutôt de culture des arts, de culture des lettres, etc.

- Progressivement, la culture s'affranchit des compléments d'objet pour désigner l'attention que l'on donne à l'esprit ou à l'éducation de l'esprit.

- Les Philosophes des Lumières distingueront par la suite plus nettement « nature et culture ». Cela dit, la culture est la somme des savoirs accumulés et transmis par l'humanité (considérée comme totalité) au cours de son histoire. La notion de culture s'apparente dès lors aux idées de progrès, d'évolution, d'éducation.

Aujourd'hui, la culture concerne des champs plus larges puisqu'elle couvre un grand nombre d'activités développées par l'homme.

Le Petit Larousse illustre bien toute la polyphonie de la notion de culture :

- « *Enrichissement de l'esprit par l'exercice intellectuel* »

- « *Connaissance dans un domaine particulier : elle a une vaste culture médicale* »

- « *Ensemble de phénomènes matériels et idéologiques qui caractérise un groupe ou une nation, une civilisation par opposition à un autre groupe ou à une autre nation : la culture occidentale* »

- « *Dans un groupe social, ensemble de signes caractéristiques du comportement de quelqu'un (langages, gestes, vêtements, etc.) qui le différencient de quelqu'un appartenant à une autre couche sociale que lui : la culture bourgeoise, ouvrière* »

- « *Ensemble des traditions technologiques et artistiques caractérisant tel ou tel stade de la pré-histoire* »

La littérature sur le concept de « Culture » est bien alimentée. Face à cette polyphonie de la no-

tion de culture établie par la recherche, Kroeber et Kluckohn (1952) réalisent une synthèse de 165 définitions classiques de la culture : (1) l'approche descriptive, (2) l'approche historique (3) l'approche psychologique, (4) l'approche structurelle, (5) l'approche normative.

- ✓ (1) L'approche descriptive (Boas, 1930) consiste à lister tous les éléments de la culture comme un «tout complet» incluant : les croyances, les habitudes acquises par l'homme *en tant que membre d'une société* et tous les résultats de l'activité humaine (Kluckhohn et Kelly, 1945 ; Benedict, 1929). Les détracteurs reprocheront à cette approche son caractère généralisant, descriptif, synthétique, *systematique et pluriel* de l'étude faite de la culture. Pour certains, celle-ci renforce les stéréotypes et altère la complexité herméneutique de la réalité (Boyom, 2012)¹⁷¹.
- ✓ (2) L'approche historique se concentre sur les modes de transmission de la culture perçue comme un héritage social (Davis et Dollars, 1940). Selon Davis et Dollard (1940), la différence entre différents groupes réside dans la culture et l'héritage social. Les hommes se comportent de façon différente à chaque stade de vie en raison de leur différence de culture (lieu de naissance, modes de vie, etc.). Le point faible de cette conception tient au fait qu'elle implique une grande stabilité et un rôle trop passif de l'homme. Or, l'homme n'est pas seulement porteur d'un passif culturel (Dollars, 1939) mais il demeure également créature et créateur de la culture (Simmons, 1942) (Boyom, 2012).
- ✓ (3) L'approche psychologique perçoit la culture comme le résultat composite d'un apprentissage au cours de la vie. Dans cette perspective, la culture fait abstraction des groupes sociaux concrets et de la transmission sociale des comportements (Aberle et al., 1950). « *La culture est le terme sociologique du comportement appris, lequel comportement n'est pas donné à l'homme à la naissance, qui n'est pas déterminé par ces cellules germinales comme c'est le cas pour les guêpes ou des fourmis sociales, mais qui doivent être apprises à nouveau des personnes âgées par chaque génération* » Benedict (1947, p.106). La culture devient un « composite ». Ainsi, une même personne peut adopter plusieurs cultures au fil de sa vie et s'approprier les valeurs des diverses cultures qu'il côtoie au cours de sa vie sans pour autant réfuter la sienne. L'approche se concentre sur l'acquisition des habitudes par les individus et les motivations du changement d'habitudes (Kroeber et Kluckohn, 1952,1961) (Boyom, 2012).
- ✓ (4) L'approche structurelle appréhende la culture comme un modèle d'organisation de la vie en communauté. Dans cette perspective, Brown (1931) la voit tantôt comme fonction

¹⁷¹ Boyom. K « *Thèse de doctorat en sciences de gestion : Les effets des dimensions culturelles sur l'évaluation des produits domestiques : cas des produits d'ameublement domestiques par les consommateurs européens* ». 2012

essentielle de régulation sociale tantôt comme fonction d'adaptation de l'individu sur le plan interne et externe. La culture désignerait de son point de vue : « *une signification commune, une compréhension commune et la fabrication d'un sens commun (...) d'un processus de construction de la réalité qui permet aux gens de voir et de comprendre des évènements, des actions, des déclarations, des situations ou des objets particuliers de façon bien spéciale* » (Morgan, 1989, p.140). Cette approche de la culture est plus dynamique que la précédente. Celle-ci s'inscrit dans un processus de transformation permanente avec une culture perçue comme phénomène actif, vivant, (Weick, 1969, p.60). (Ibid)

- ✓ (5) L'approche normative définit la culture comme un système de valeurs et d'idéaux (Hofstede, 1980, 2001). La culture représente pour le sociologue Bidney (1942), les valeurs matérielles et sociales des groupes de gens sauvages ou civilisés (leurs institutions, coutumes, attitudes et réactions comportementales) (Bidney, 1942) » (Ibid).

Durkheim (1979) perçoit d'ailleurs la culture comme une « *conscience collective* » ou une « *personnalité collective* », extérieure (en termes de temps et d'espace) à l'individu et capable de le transcender.

Hofstede (1980, 2001) prolongera cette perception en appréhendant la culture comme une sorte de « *Programmation collective de la pensée qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personne d'une autre* » (Hofstede, 2001, p.6)

La synthèse de 165 définitions classiques de la culture est consignée dans le tableau ci-dessous :

APPROCHES	PRINCIPAUX AUTEURS	CONCEPTIONS	LIMITES
DESCRIPTIVE	Tylor, 1871 ; Boas, 1930 ; Wissler, 1920 ; Dixon, 1928 ; Benedict, 1929 ; Linton, 1936 ; Panunzio, 1939 ; Murray, 1943; Malinowski, 1944 ; Kluckhohn et Kelly,1945 ; Kroeber, 1948 ; Herskovits, 1948 ; Thurnwald,1950	La culture est un « tout complet »	Approche trop descriptive (Aktouf, 1990 ; Bernard, 1941)
HISTORIQUE	Park et Burgess,1921 ; Sapir,1921; Winston,1933, Sutherland et Woodward,1940 ; Davis et Dollard,1940 ; Groves et Moore,1940 ; Jacobs et Stern,1947; Parsons,1949 ; Radcliffe-Brown,1949 ; Henry,1949 ; Linton,1936 ; Mead,1937	La culture est un « héritage social » ou une « tradition sociale" ¹⁷²	L'être humain perçu comme un « porteur passif d'une tradition culturelle » Dollars (1939).
PSYCHOLOGIQUE	Small,1905 ; Wissler,1916 ; Sumner et Keller,1927 ; Dawson,1928; Young 1942 ; Kluckhohn, 1946 ; Benedict,1947; Linton, 1959 ; Hockett,1950 ; Aberle et al,1950 ; Rocher,1968 ; Cuche,1996 ; Crozier et Friedberg, 1977,1994	La culture résulte d'un « apprentissage »	La culture est réduite au champ de la psychologie
STRUCTURELLE	Brown, 1931; Morgan, 1989	La culture est le « modèle d'organisation de la vie en communauté »	Pas de critique majeure
NORMATIVE	Wissler, 1929; Bogardus, 1930; Lynd, 1940; Linton, 1945; Young 1934; Maquet,	La culture est le « <i>mode de vie d'une communa-</i>	Pas de critique majeure formulée sur cette approche générant un con-

¹⁷² L'« héritage » fait ici référence à ce qui se reçoit tandis que la « tradition » se réfère au processus de transmission mais également à *ce qui est donné et accepté*. L'héritage social est transmis de génération en génération par plusieurs canaux différents du patrimoine biologique ou génétique.

	1949; Herkovits, 1948 ; Lasswell, 1948. Mauss,1901; Carver,1935; Thomas, 1937; Bidney, 1942; Sorokin,1947; Levy-Bruhl, 1960; Durkheim, 1979 ; Hof- stede,1980	<i>té</i> ¹⁷³ Ou La culture est un « sys- tème de valeurs et d'idéaux »	sensus auprès des. Philo- sophes, sociologues, économistes et anthropo- logues sur le concept de « culture » (Kroeber et Kluckohn, 1952)
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 5: Tableau synthétique des approches de la culture Kroeber et Kluckohn (1952)

Notre recherche ne tient pas à développer les différentes approches de chaque champ disciplinaire.

Elle se concentre, d'une part, sur la définition normative de culture, plus particulièrement, à son sens identitaire.

La notion de culture sur laquelle s'appuie notre recherche est celle de la perception collective des croyances, des us, coutumes, des traditions, des valeurs, de la religion et des pratiques rituelles et spirituelles, de l'histoire, de la langue, etc. (Ruiu, 2012 cité par Paul,2016: pp25)¹⁷⁴. Cette définition de la culture nationale correspond à un modèle moyen de croyances autour duquel les individus varient d'une société à l'autre (Hofstede, 1983). Cette culture se manifeste à travers des comportements plus ou moins similaires à la plupart des individus dans une société (Hofstede, 1980). Certains individus peuvent faire le choix de la partager partiellement ou entièrement (Hofstede, 1980).

Notre recherche sur la culture guadeloupéenne fait le choix d'explorer les traditions, l'histoire, la religion, la langue, issus de la réflexion sur les 12 éléments culturels des auteurs Ritchie. J.R et Zins (1978)¹⁷⁵ (Raboteur, 2013)¹⁷⁶ :

- ✓ *L'artisanat*
- ✓ *La langue*
- ✓ *Les traditions*
- ✓ *L'art et la musique (concert, peinture et sculpture)*
- ✓ *La gastronomie*
- ✓ *L'histoire de la région*

¹⁷³ Le « mode » ou la « manière » désignent à la fois des modèles communs ou partagés.

¹⁷⁴ Paul.E, Thèse de doctorat en sciences de gestion « *La performance des entreprises et l'impact de la culture nationale : Une illustration dans le contexte socio-économique haïtien* »

¹⁷⁵ 12 éléments susceptibles de renforcer l'attractivité touristique de la destination touristique

¹⁷⁶ Raboteur.J, Premier forum du CCEE Guadeloupe, Conseil de la culture, de l'éducation et de l'environnement du conseil régional, p27, 2013

- ✓ *Le type de travail et la technologie utilisée*
- ✓ *L'architecture*
- ✓ *La religion, incluant les manifestations visibles*
- ✓ *Le système éducatif*
- ✓ *Les costumes traditionnels*
- ✓ *Les activités de loisirs et la culture sportive*

D'autre part, notre recherche met en lumière la notion de culture nationale.

La culture nationale est ancrée dans la vie des individus. Elle se forme dans le cadre du processus de socialisation grâce aux idées, aux symboles, aux lois, à l'éducation, à la langue, à la religion, aux rites, aux us et coutumes, à l'origine de croyances singulières (Firoz et al., 2002). Puis, les institutions telles que la famille, l'église, l'école, les entreprises et administrations la transmettent entre les membres du groupe en veillant au respect des principes établis ou en appliquant des sanctions contre les déviants (Trompenaars et Woolians, 2003).

La clarification de la notion de culture de notre recherche permet d'aborder le choix du positionnement de notre recherche sur la culture.

2.1.2 LE CHOIX D'UN POSITIONNEMENT CULTURALISTE

2.1.2.1 LES FONDEMENT DE L'APPROCHE CULTURALISTE

Le positionnement de notre recherche s'inscrit dans une approche culturaliste.

En sciences de gestion, la dimension culturelle fut introduite dans le débat afin d'étudier le rôle de la culture nationale dans la performance de l'entreprise (Hofstede, 1980, 1983).

Le courant culturaliste émerge à partir des années 1980, à partir de la remise en question des théories orthodoxes. Ce changement de paradigme apparaît à un moment où les firmes multinationales sont amenées à faire face aux conséquences de contreperformance, des chocs pétroliers. Les contraintes de l'environnement, les contraintes technologiques et environnementales des marchés incertains sont nécessairement intégrées à la réflexion sur l'entreprise (Hofstede, 1980). Ainsi, l'étude de l'incidence de la culture sur le fonctionnement des organisations se développe.

Dans la conception culturaliste, les méthodes de management sont fortement marquées par leurs cultures d'origine (House et al., 2004) et rencontrent des résistances lors de leurs applications

dans d'autres contextes. La mise en place des structures intègre nécessairement la prise en compte des spécificités nationales. Les organisations doivent prêter attention à la gestion de la diversité culturelle.

Le fondement du courant culturaliste « *réside dans l'incapacité des théories orthodoxes et de l'approche universaliste du management à garantir la performance optimale des entreprises* ». (Paul, 2016).

L'approche universaliste a pourtant longtemps dominé les pratiques managériales des organisations (Paul, 2016). Accepter les arguments de cette approche impliquerait de défendre la réduction des différences nationales et de croire en l'émergence d'une théorie universelle du management (Galbraith, 1970 ; McCormick, 1993). Or, du point de vue de notre recherche, les modes de management universels s'appliquant à tous les contextes nationaux sans nécessité d'intégrer les spécificités culturelles nationales ne font pas sens. Les facteurs de la culture nationale ont un impact significatif sur le comportement au travail (Friedberg, 1994), les techniques managériales. Ils ne peuvent faire figure d'outils universels et partagés équitablement entre tous.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des deux courants :

	Universaliste	Culturaliste
	Galbraith, 1970 ; McCormick, 1993	Hofstede, 1980 ; Iribane, 1988
Postulat	Les différences vont disparaître	Les différences restent ou augmentent
Conséquence	Homogénéité culturelle	Hétérogénéité culturelle
Risques	La négation de la culture peut engendrer des malentendus et des conflits	La surestimation de la culture peut engendrer des malentendus, constituer le principal élément d'explication dans les problèmes rencontrés
Management	Les méthodes de management sont universelles et peuvent être transférées et appliquées dans des contextes différents	Les méthodes de management sont fortement marquées par leur culture d'origine et rencontrent des résistances lors de leurs applications dans d'autres con-

		textes
Fusions-acquisitions	Les cultures vont s'entremêler et se diffuser. Par conséquent, la culture la plus forte va être mise en application	Les cultures résistent au changement. Par conséquent, il faut générer des adaptations et trouver des compromis interculturels

Tableau 6 : Tableau des comparatif des approches Universalistes/ Culturalistes extrait de la communication Cazal.D.2000 « *Culturalisme et comparaisons internationales pour une analyse en termes de réflexivité* »

La littérature scientifique concernant l'étude de l'influence des cultures nationales sur le leadership apparaît très bien alimentée. Parmi les plus connus et pour ne citer que ceux-là on relève les travaux d'Hofstede (1980, 1983, 1991), D'Iribarne (1988), de Trompenaars (1993) et plus récemment les chercheurs de GLOBE (House et al., 2004). Avant de présenter les fondements de ces différents modèles, il convient de discuter les fondements du courant culturaliste.

2.1.2.3 LES METHODOLOGIES DES RECHERCHE SUR LES CULTURES NATIONALES

La majorité des auteurs (Hofstede, 1980 ; Hall, 1990 ; Trompenaars, 1993 ; Trompenaars et Dugan, 1995 ; House et al, 2004), s'intéressant à l'incidence de la culture sur les styles de management, réalisent des monographies s'inspirant de l'école de Chicago¹⁷⁷. Cette école définit les monographies comme étant des études visant à explorer de manière complète et détaillée un phénomène ou une situation au sein de société(s) déterminée(s). Celles-ci impliquent des enquêtes de terrain et l'observation directe à partir de questionnaires standards (Dufour, Fortin et HAMEL, 1991 : pp23).

L'étude monographique correspond à une étude exploratoire devant, par la suite, donner lieu à une étude statistique qui validera ou invalidera un modèle d'explication. Il s'agit du point de départ d'une réflexion dont la valeur doit être validée avant de donner lieu à la généralité dans une étape suivante (Dufour, Fortin et Hamel, 1991: pp48).

La monographie correspond à une définition détaillée, approfondie d'un phénomène telle qu'elle est établie dans les significations des groupes d'acteurs sociaux (Ibid:pp 65). Elle permet de saisir un caractère singulier, propre au cas étudié ce qui fait d'elle une étude micro-sociologique par excellence (Ibid : pp27). Le souci de profondeur qualitative et de totalisation des caractéristiques

¹⁷⁷ L'école de Chicago a initié les monographies en partant de l'étude en profondeur des comportements anthropologiques de la société américaines à partir de l'étude de certaines villes industrielles américaines dans les années 1960. La question de la localité a bien entendu soulevé des controverses.

singulières sont une priorité. Elle occupe une place de choix dans les méthodologies de recherches en sciences sociales (Ibid : pp42).

2.1.2.4 L'ABSENCE DE REPRESENTATIVITE QUANTITATIVE DE L'ECHANTILLON AU PROFIT D'UNE REPRESENTATIVITE QUALITATIVE

La question de l'échantillonnage revêt une priorité pour la démarche de recherche monographique d'entreprise.

La représentativité recherchée est prioritairement qualitative dans le but d'accéder à un observatoire de qualité pour l'objet de l'étude (Ibid : pp68).

Le manque d'objectivité prêté à la méthode par les détracteurs peut de la même façon se retrouver dans les études quantitatives dès lors qu'il s'agit d'administration d'étude. Il n'atteste d'aucun manque de rigueur dans l'analyse (Ibid : pp73).

Dans le cadre des recherches en sciences de gestion, habituellement les monographies d'entreprises (de 2 à 4 entreprises) fondées sur 20 à 40 entretiens suffisent comme l'atteste diverses recherches sur le sujet (Afef et Zaddem, 2012¹⁷⁸ ; Abel et Beaujolin-Bellet (2014)¹⁷⁹, Barel, Dumas et Frémeaux; 2017¹⁸⁰).

D'autres recherches sur les cultures nationales portent sur un échantillon un peu plus large mais de petites tailles. Pour ne citer que ceux-là :

Rose et al. (2008), pour déterminer l'impact de la culture nationale sur la performance organisationnelle dans les secteurs électrique et technologie de l'information recourent à un échantillon de 133 entreprises multinationales respectivement américaines, japonaises, européennes et malaisiennes basées en Malaisie (Paul, 2016).

Halkos et Tzeremes (2008), pour déterminer l'impact de la culture nationale sur la performance des firmes multinationales travaillent sur un échantillon de 100 entreprises multinationales américaines implantées dans divers pays (Paul, 2016).

Likert compare la performance de managers avec celle de leurs concurrents sur des critères de livraison, de qualité des produits, de coûts et de flexibilité grâce à un échantillon de 189 entreprises multinationales réparties dans des pays comme le Japon (34), les Etats-Unis (29),

¹⁷⁸ Afef.C et Zaddem.F. « Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1, no. 1, 2012, pp. 53-70. Cette enquête compte 21 entretiens sur 7 monographies d'entreprises

¹⁷⁹ Abel.A et Beaujolin-Bellet.R. « Les managers intermédiaires, « acteurs des mobilités internes » ? des bricolages révélateurs de tensions », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 92, no. 2, 2014, pp. 38-51. Cette enquête compte 42 entretiens sur 4 monographies d'entreprises.

¹⁸⁰ Barel.Y, Dumas.M et Frémeaux.S « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 105, no. 3, 2017, pp. 19-37.

l'Allemagne (41), la Finlande (30), la Corée du Sud (31) et la Suède (24) spécialisées dans les industries électroniques, transport et machinerie (Paul, 2016).

Tajeddini et al. (2013) ont étudié l'impact de la culture sur la performance des entreprises de l'industrie d'hôtelière à partir d'un échantillon de 96 entreprises sélectionnées en Suisse (Paul. E, 2016).

Enfin, selon Paul (2016), Peretomode (2012) a collecté des données auprès d'un échantillon de 33 firmes multinationales du secteur pétrolier au Nigeria sur 9 pays dont les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France.

2.1.2.5 LES RESULTATS DES RECHERCHES SUR LES CULTURES NATIONALES

Les résultats des recherches sur les cultures nationales sont interprétés comme étant les différences entre les cultures nationales/cultures organisationnelles des pays. Puis, elles sont répertoriées sous forme de typologies simplifiées illustrant les règles, normes, us, valeurs d'une culture nationale à l'origine de styles de management. Les analyses portent sur les principales problématiques de l'organisation du travail : (1) La gestion du temps, (2) la communication, (3) la conception du travail, (4) la prise de décision, (5) l'autorité et (6) le contrôle. Les tendances culturelles s'inscrivent souvent dans une conception bipolaire :

(1) L'étude de l'organisation du travail dans le temps au sein des cultures nationales correspond à celle des diverses conceptions et utilisations du temps par les managers et les dirigeants d'une culture nationale donnée. Deux tendances se distinguent : l'une mettant plutôt l'accent sur l'efficacité et l'autre priorisant l'humain. Il en résulte deux types de traitement des tâches dans le temps :

- Le traitement séquentiel (dans une perception mono-chronique du temps) valorise l'efficacité. Il s'agit de traiter avec efficacité le temps, le choix des sujets, les priorités ainsi que le classement des divers dossiers
- Le traitement simultané des tâches (dans le cadre d'une perception polychronique du temps) priorise l'humain et laisse libre cours aux différentes approches du temps

(2) L'étude de la communication au sein des cultures nationales porte sur la manière dont les managers et dirigeants communiquent. Ici encore, une bipolarité des tendances se dégage selon le degré plus ou moins important de personnalisation de la communication :

- Soit, une culture nationale peut bénéficier d'une communication faiblement personnalisée si elle est attachée au formalisme des règles
- Soit, elle peut développer une communication très personnalisée si elle priorise plutôt l'humain.

(3) L'étude de la conception du travail au sein des cultures illustre la conception individualiste ou communautaire (coopérative) des managers et dirigeants, concernant l'exécution des tâches. Deux conceptions s'affrontent : une conception individuelle et une conception communautaire de la tâche à exécuter :

- une conception individuelle de la tâche, prévaut dans les cultures attachées aux tâches, à la planification et aux procédures,
- une conception coopérative prédomine dans les cultures propices à la délégation et priorisant l'aboutissement des transactions.

(4) L'étude de la prise de décision au sein des cultures concerne les façons dont les managers et dirigeants prennent les décisions. Les deux tendances sont, ici encore, bipolaires confrontent les notions de rationalité et d'empirisme :

- D'un côté, une prise de décision rationnelle et analytique, s'appuie sur des explications de causalité
- D'un autre côté, une prise de décision, réaliste et flexible, se fonde sur une connaissance objective de la réalité et sur l'empirisme

(5) L'étude du rapport au pouvoir et à l'autorité des cultures correspond à la conception du pouvoir des managers et dirigeants. Deux approches opposent une perception exclusive et une perception collective du pouvoir. L'approche exclusive du pouvoir consiste à une centralisation du pouvoir au manager tandis que l'approche collective opte pour le partage de la décision grâce à la consultation de ses collaborateurs dans l'optique d'un consensus.

(6) L'étude du contrôle au sein des cultures se concentre sur l'importance du contrôle pour les dirigeants et les managers. Deux courants se distinguent selon la plus ou moins grande importance accordée au contrôle. Certaines cultures accordent une importance au contrôle à tous les niveaux. D'autres, le considèrent comme néfaste et vain.

En complément de ce cadre conceptuel, il est possible d'attribuer un score quantitatif à chaque pays étudié pour chaque dimension culturelle précitée. L'attribution d'un score correspond à une moyenne. Un score accordé à un pays ne signifie pas que toutes les personnes de ce pays concerné sont identiques.

2.1.3. LES PRINCIPAUX AUTEURS CULTURALISTES

2.1.3.1. LES TRAVAUX FONDATEURS DE GEERT HOFSTEDE CONCERNANT L'INFLUENCE DES CULTURES NATIONALES SUR LA GESTION (APPORTS ET LIMITES)

Dans la perspective culturaliste des styles de management, les travaux de l'anthropologue hollandais, Geert Hofstede demeurent incontournables. L'Auteur, définit la culture comme étant une « programmation mentale » distinguant les culturelles entre elles (Hofstede, 1980-1991). Ainsi, la culture compterait, à l'image d'un oignon, différentes couches culturelles (valeurs, rites, héros, symboles), toutes perceptibles au sein de la culture de l'organisation. Ainsi, chaque culture nationale développe son propre système de valeurs. Les membres d'une culture donnée se comportent en fonction des règles, us et coutumes de sa culture.

La principale réalisation de Hofstede est l'élaboration d'une théorie des dimensions culturelles parue dans son ouvrage "*Vivre dans un monde multiculturel*"(1987)¹. Cette dernière propose une nomenclature des caractéristiques des différentes cultures nationales. Il s'agit d'une grille d'évaluation réalisée à partir d'enquêtes menées (1980-1991) auprès de 116 000¹⁸¹ salariés d'une firme multinationale (IBM, spécialisée dans le conseil et les technologies), répartis dans 72 pays.

Les questionnaires se décomposaient en quatre catégories :

- Le degré de satisfaction dans le travail : évaluation personnelle d'un aspect de la vie professionnelle ;
- La perception du travail : descriptions subjectives d'un aspect ou d'un problème de travail ;
- Les buts personnels et croyances au travail : opinions sur le travail idéal et questions générales ;
- La signalétique : caractéristiques socio-démographiques des personnes interrogées.

Le questionnaire quantitatif de notre recherche s'inspire fortement de cette trame.

Le cadre conceptuel du modèle permet de comparer les caractéristiques de cultures nationales selon six dimensions universelles bi-polaires:

¹⁸¹ Il s'agit de 116 000 réponses à un questionnaire envoyé aux différentes filiales de la Firme dans le monde visant à évaluer les valeurs et les perceptions des contextes de travail. Les résultats ont été traités par une analyse factorielle conduisant à définir des dimensions de la culture.

- (1) La distance hiérarchique/ la proximité hiérarchique (degré d'égalité ou inégalité entre le supérieur et le subordonné) ;
- (2) Le contrôle de l'incertitude/ l'acceptation de l'incertitude (gestion du risque face à l'incertitude future) ;
- (3) L'individualisme/ le collectivisme (relation des individus aux autres membres du groupe) ;
- (4) La masculinité/ la féminité (distribution des rôles de l'homme et de la femme au sein de la culture) ;
- (5) L'orientation à court terme/ l'orientation à long terme (perception de l'horizon temporel d'une culture) ;
- (6) L'indulgence/ la sévérité (capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres).

En plus du cadre conceptuel, le modèle attribue à chacun des pays étudiés (encore appelés cultures nationales par l'Auteur) des scores quantitatifs (un barème utilisant une échelle de 1 à 120) sur chacune des dimensions précitées. L'attribution d'un score à un pays sur une dimension donnée ne signifie pas que tous les ressortissants du pays concerné sont identiques, il s'agit bien de moyennes.

De cette grille des cultures nationales découlera, ensuite, une grille des styles de commandement, obtenue par le croisement de deux dimensions culturelles : la distance hiérarchique et l'individualisme. Chaque style de commandement s'explique par un croisement précis de la distance hiérarchique et de l'individualisme :

- Le style autocratique découlerait du croisement d'une grande distance hiérarchique avec une mentalité très communautaire, rendue acceptable par le support du clan et de la famille ; ce style de commandement se retrouve dans la plupart des pays du tiers monde.
- Le style un peu moins autocratique (davantage d'initiatives individuelles) s'obtiendrait par le croisement d'une assez grande distance hiérarchique, avec une mentalité assez communautaire : ce style de commandement se retrouve dans la plupart des pays du tiers monde et le Japon.

- Le style paternaliste correspondrait au croisement d'une assez grande distance hiérarchique, avec une mentalité individualiste des subordonnés : ce style de commandement se retrouve en France et dans les autres pays latins d'Europe.
- Le style consultatif procéderait du croisement d'une distance hiérarchique moyenne avec une mentalité individualiste : ce style de commandement se retrouve dans la plupart dans les pays anglo-saxons. L'initiative de consulter la base, vient du chef.
- Le style participatif résulterait du croisement d'une distance hiérarchique faible avec un individualisme moyen : ce style de commandement se retrouve dans la plupart des pays germanophones et scandinaves et permet la consultation du groupe.

Le modèle d'Hofstede valorise les cultures nationales et rend utopique la convergence vers un type de management unique et universel. Si celui-ci apparaît très diffusé et dupliqué dans de nombreuses recherches- *61 fois selon Sondeergard (1994), 138 fois selon Sivakumar And Nakata (2001)* - par des auteurs tels que Trompenaars (1993), HelmreichetMerrit (1998), Thomas and Au (2002), Hofstede (2001) lui-même, le modèle est aussi très décrié. D'une part, sa méthodologie de recherche fut largement prédominante entre 1980 et 1990. D'autre part, son enquête fut à l'origine de la recherche interculturelle. En revanche, l'orientation épistémologique, méthodologique du modèle d'Hofstede (déterminisme de l'approche, généralisation au collectif de quelques enquêtes individuelles) culturaliste (suprématie d'une culture nationale statique) fait l'objet de sévères critiques.

Par conséquent, depuis les prémices de la formalisation des dimensions culturelles, plusieurs recherches modélisent les dimensions culturelles dans la continuité des travaux ou dans une analyse critique des apports de G. Hofstede (Hall, 1990 ; Trompenaars et Dugan, 1995, House et al.2004).

2.1.3.2. LES TRAVAUX DE FON TROMPENAARS

Les travaux de Fon Trompenaars¹⁸² (1993) actualisent et peaufinent la réflexion d'Hofstede, dans une visée complémentaire et critique des dimensions culturelles. Ils ouvrent la voie à une véritable anthropologie managériale. Le postulat suppose que la globalisation pousse les entreprises à vouloir uniformiser leurs méthodes de management au sein de leurs filiales. Partant de

¹⁸² Fons Trompenaars est un des spécialistes européens des questions transculturelles. Titulaire d'un doctorat à l'université de Wharton en Pennsylvanie, il a travaillé pendant sept ans à la direction des ressources humaines de Shell où il a commencé à réaliser un travail d'enquête sur les différences culturelles qui apparaissent dans les contextes professionnels. Ce sont ces travaux qui l'ont amené à rédiger l'ouvrage "L'entreprise multiculturelle".

Il dirige actuellement un cabinet de consultants et un centre de formation spécialisés dans les entreprises internationales telles que BP, ICI, Philips, Elf Aquitaine, Kodak, Heineken et Apple.

l'incompréhension des dysfonctionnements liés aux différences culturelles, il dresse une grille des caractéristiques des différentes cultures nationales de l'entreprise et des fonctions afin d'identifier des modes de management plus appropriés.

En terme méthodologique, son analyse s'appuie sur une expérience personnelle basée sur 900 séminaires de formation dirigés dans 18 pays. A celle-ci s'ajoute une consultation menée auprès de 30 entreprises (implantées dans plus de 50 pays différents). Les résultats de cette analyse intègre 1500 enquêtes (soit 100 représentatives par pays menées auprès de personnes ayant des activités similaires). Trompenars.F y définit les principaux écarts culturels suivant sept dimensions : (1) universalisme ou particularisme (importance des normes et des règles /importance des rapports entre les gens); (2) individualisme ou collectivisme (importance des individus/importance du groupe en quête de coopération) ; (3) objectivité ou subjectivité (neutralité, rationalisme/ culture de l'affect); (4) degré d'engagement limité/diffus (distinction entre la vie privée et la vie professionnelle/relation établie entre les affaires et la vie privée) ; (5) statut attribué ou statut acquis (orientation basée sur l'accomplissement/orientation basée l'attribution) ; (6) attitude à l'égard du temps séquentielle ou asynchrone (organisation, planification du temps, segmentation, rapidité des tâches et respect des délais/ absence de planification et de respect des délais) ; (7) volonté de contrôle de la nature ou absence de contrôle face à l'environnement.

Trompenaars conseille de tenir compte des différences culturelles pour éviter les malentendus et échecs. En outre, il reconnaît que :

- Ces méthodes de management ne s'exportent pas toujours.
- Il n'y a pas de modèle culturel plus efficace qu'un autre.
- Les comportements évoluent selon le contexte culturel.

2.1.3.3. LE PROJET GLOBE DE R.J.HOUSE

Le Projet Globe¹⁸³ de House¹⁸⁴ (1998 ; 2002)¹⁸⁵, poursuit les travaux de Hofstede. L'objet de la recherche vise à préciser, sur les cultures nationales, les pratiques de management et la perception du leadership (Pesqueux, 2016).¹⁸⁶

¹⁸³, « *The Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness Research* » 1998

¹⁸⁴ Professeur à la WHARTON BUSINESS SCHOOL de l'Université de Pennsylvanie (USA)

¹⁸⁵ House, R & Javidan & M., Hanges, P & Dorfman, P, "*Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE*", (2002). *Journal of World Business*

¹⁸⁶ Pesqueux.Y, « *La culture nationale en sciences de gestion* ». Master, France. 2016

Menées en collaboration avec une équipe de 150 chercheurs, les recherches de GLOBE ont été conduites sur un échantillon de 17 000 managers à travers 951 organisations réparties dans 62 pays, opérant dans les secteurs aussi variés que : les produits alimentaires, la banque et les télécommunications. Celles-ci portent essentiellement sur la culture organisationnelle et la qualité de leadership des managers à partir de neuf dimensions culturelles. Six dimensions culturelles émanent de la recherche (les premières dérivent du modèle de G. Hofstede) : le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique, le collectivisme I (*d'un point de vue institutionnel*), le collectivisme II (*le collectivisme du point de vue de la référence à des groupes*), l'équité du genre, l'orientation vers le futur, l'orientation humaine, l'affirmation de soi, l'orientation vers la performance. Deux catégories de questions sont posées : la première pour mesurer les pratiques de gestion et la façon dont les choses devraient se faire dans les organisations, la deuxième pour évaluer le mode de fonctionnement des individus et les valeurs partagées dans la société.

Les recherches de Globe distingue 9 « compétences culturelles » : *l'orientation vers la performance, l'orientation vers le plus ou moins grand dialogue avec l'autorité, l'orientation vers le futur, l'orientation vers le respect individuel, le collectivisme d'un point de vue institutionnel, le collectivisme du point de vue de la référence à des groupes, l'égalité « hommes – femmes », la distance hiérarchique, le rapport à l'incertitude.*

Selon Pesqueux (2016), les groupes distingués sont les suivants :

- *Anglo Cultures (Grande Bretagne, Australie, la composante « blanche » de l'Afrique du Sud, Canada, Nouvelle Zélande, Irlande, USA)*
- *Arab Cultures (Algérie, Qatar, Maroc, Egypte, Koweït, Lybie, Tunisie, Liban, Syrie, Yemen, Jordanie, Irak, Bahreïn, Arabie Saoudite, Oman)*
- *Confucian Asia (Taiwan, Singapour, Hong Kong, Corée du Sud, Chine, Japon, Viet Nam)*
- *Eastern Europe (Hongrie, Bulgarie, Roumanie, République Tchèque, Slovaquie, Pologne, Lituanie, Lettonie, Estonie, Serbie, Grèce, Slovénie, Albanie, Russie)*
- *Germanic Europe (Pays-Bas, Flandres, Autriche, Suisse alémanique, Allemagne, Tyrol du Sud, Liechtenstein)*
- *Latin America (Costa Rica, Venezuela, Equateur, Mexique, Salvador, Colombie, Guatemala, Bolivie, Brésil, Argentine)*

- *Latin Europe (Italie, Portugal, Espagne, France, Suisse romande et italienne)*
- *Nordic Europe (Finlande, Suède, Danemark, Norvège)*
- *SouthernAsia (Inde, Bangladesh, Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Iran, Philippines, Turquie)*
- *Sub-Sahara Africa (Namibie, Zambie, Zimbabwe, partie « africaine » de l’Afrique du Sud)*

Les analyses établissent 6 « *dimensions implicites du leadership* » : *l’orientation vers des valeurs de type charismatique, l’orientation vers l’esprit d’équipe, l’orientation vers l’autoprotection, l’orientation vers la participation, l’orientation vers le respect des autres, l’autonomie dans la perspective de construire une grille de décodage d’un « monde globalisé ».*

2.1.3.4 LES RECHERCHES DE SCHWARTZ

S. H. Schwartz prétend dépasser les recherches d’Hofstede, tout en s’inspirant de son cadre méthodologique à partir d’autres items. S.H Schwartz propose d’en retenir 10 (la bonté, l’accomplissement, le conformisme, l’autonomie, le pouvoir, l’hédonisme, la sécurité, la tradition, l’universalisme et la stimulation).

Ces 6 items conduisent à 6 idéaux-types :

- *le conservatisme (valeur d’adhésion au groupe avec l’accent mis sur des éléments comme la sécurité, la conformité, la tradition, etc.)*
- *l’autonomie intellectuelle et affective (qui fonde l’individu comme sujet autonome et accorde une place centrale à l’expression de ses intérêts)*
- *la hiérarchie (avec la plus ou moins grande importance qui lui est adressée), la maîtrise (qui encourage les individus à changer leur environnement)*
- *l’engagement égalitaire (qui fait la promotion de ce qui va au-delà des intérêts égoïstes)*
- *et l’harmonie (avec la nature).*

Ces dimensions sont synthétisées en trois grands couples : « *autonomie – conservatisme* » et « *hiérarchie – engagement égalitaire* » et « *domination - harmonie* ».

Les valeurs (implicites et explicites) sont pour lui des croyances, des normes, des coutumes, des lois, des pratiques sociales et organisationnelles indissociables des affects ayant trait à des objec-

tifs désirables qui à la fois motivent et transcendent. Il est possible de les classer par ordre d'importance.

Dans le cadre d'une enquête menée sur un échantillon total de 35 000 professeurs et étudiants répartis en 122 sous-échantillons issus de 49 pays entre 1988 et 1993, l'importance de 56 valeurs a été évaluée pour servir de référentiel à la conduite. Il en ressort que *l'autonomie intellectuelle est très importante en Suisse francophone et en Allemagne, un peu moins en Grèce et sans importance en Pologne et au Népal, que les suisses accordent une importance aux valeurs fondant l'autonomie affective et l'égalitarisme et qu'ils rejettent le conservatisme, l'importance attribuée à l'harmonie et la domination étant modérée.*

2.1.3.5 L'APPROCHE ANTHROPOLOGIQUE DE E.T.HALL ET M.R.HALL

Dans le cadre d'une approche anthropologique, E. T. Hall et M. R. Hall présentent un ensemble de quatre éléments de différenciation interculturelle pour asseoir les comparaisons internationales sur les modes et relations de travail :

- Le polychronisme et le monochronisme font référence à l'organisation du temps. Le polychronisme se réfère aux multi-tâches, multi-actions sur la même période. Le monochronisme correspond à une organisation séquentielle du comportement qui privilégie la réactivité. Le monochronisme caractériserait les Anglo-saxons et le polychronisme les Latins et les Arabes.
- La référence explicite ou implicite au contexte. Dans le cas de faible référence au contexte, l'information est explicite, structurée et délivrée formellement. À l'inverse, dans le cas d'une forte référence au contexte, l'information est implicite, informelle dans la mesure où la connaissance du contexte est sous-entendue. Il existerait une corrélation significative *entre monochronisme et référence explicite au contexte/ entre monochronisme et référence implicite au contexte.*
- Le temps de référence passé, présent ou futur : On distingue les sociétés qui se réfèrent au passé et le respectent (comme en Afrique Noire ou la Chine en faisant référence aux ancêtres), les sociétés qui se réfèrent au présent et n'hésitent pas en saisir les opportunités (les pays arabes) et les sociétés qui se réfèrent à l'avenir (les sociétés occidentales où *la religion protestante est dominante*).
- La proxémie qui caractérise la manière d'utiliser l'espace proche, traduit la familiarité (les pays méditerranéens) à l'inverse de la distance relationnelle (dans les pays Anglo-saxons).

2.1.3.6. LES APPORTS DE LA RECHERCHE DE PHILIPPE D'IRIBARNE

Philippe d'Iribarne prône l'idée d'acclimater les méthodes de gestion à chaque contexte culturel.

Sa recherche porte, au départ, sur l'observation *de trois usines comparables situées* toutefois dans trois pays distincts : la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas. Elle décrit les méthodes de gestion des trois usines et explique les différences culturelles étudiées.

Les résultats de la recherche mettent en exergue un idéal de l'honneur en France en raison de l'importance des débats et conflits d'opinions, un idéal de l'échange sur une base contractualisée aux Etats-Unis et *un idéal du consensus aux Pays-Bas*. Ces idéaux sont eux-mêmes le fruit d'une tradition. Pour la France, l'idéal de l'honneur serait le fruit de l'ordre de l'Ancien Régime (noblesse, clergé et Tiers Etat et à l'appartenance à un corps). Aux USA, l'idéal de l'échange serait le résultat de la tradition des marchands ajoutée à la volonté hégémonique du pays. Enfin, l'idéal du consensus proviendrait, aux Pays-Bas, de la volonté de *mariage entre l'eau et la terre*.

La méthodologie ethnographique de la recherche conduit à deux conclusions. D'une part, l'idéal singulier d'un pays construit les modes de gestion de l'entreprise. D'autre part, les spécificités de la culture ne sont pas intransférables.

Philippe d'Iribarne, poursuit cette première analyse, dans un autre ouvrage de 1998, dans le but de valider sa méthode ethnographique sur une base plus large. Dans cette analyse, des sous-ensembles complémentaires sont définis par l'auteur : la modernisation de la gestion (avec l'exemple d'entreprises québécoise, belge et française), *les cultures face à face* (« France – Suède », « France – Slovaquie », « France – Suisse »), une gestion innovante pour le Tiers Monde (Mauritanie, Cameroun, Maroc). L'Auteur tente également d'établir un lien entre « *culture nationale - activité internationale* » de l'entreprise. Il met, ainsi, en exergue, le fait qu'une même culture, les pratiques, les enjeux, les stratégies n'ont pas nécessairement la même valeur. Les « références ultimes » fondées par l'histoire interviennent pour justifier les *ethos*¹⁸⁷ spécifiques des groupes sociaux.

La culture, du point de vue d'Iribarne, apparaît comme une clé d'entrée dans la communauté « *à un lieu donné et à un moment donné* ». Deux critères permettraient de distinguer les cultures :

- *les rapports à la subordination permettant d'explorer les rapports entre « face » et pouvoir et valider la variété des conceptions de l'homme libre dans les sociétés modernes,*

¹⁸⁷ Mœurs, caractères communs à un groupe d'individus, le Petit Larousse

- le sens donné à l'épreuve reposant sur l'interprétation des sanctions et celui donné à l'échec.

Ce sont ces critères qui autoriseraient à justifier une cartographie suivant les langues et les cultures, le rapport au temps et la compréhension culturelle. L'Auteur souhaiterait que le projet de compréhension des cultures puisse éclairer les coopérations internationales pour renforcer l'intelligibilité des malentendus et apporter les « meilleurs » ajustements mutuels adaptés aux cultures.

2.1.4. LES LIMITES DE L'APPROCHE CULTURALISTE

La culture nationale et la culture organisationnelle apparaissent significativement corrélées. À bien des égards, la culture nationale s'inscrit comme facteur déterminant de la culture organisationnelle (Paul, 2016).

Les travaux culturalistes de Hofstede (1980, 1983, 1991), D'Iribarne (1989), de Trompenaars (1993) et des chercheurs de GLOBE (House et al., 2004) ont le mérite d'identifier les singularités culturelles des pays, susceptibles d'influencer le management (Paul, 2016).

Cependant, les modèles culturels induits montrent leurs limites dès lors qu'il s'agit de préciser les mécanismes par lesquels la culture nationale pourrait agir sur la performance de l'entreprise (Ibid).

L'approche culturaliste ne parvient pas à démontrer l'influence positive de la culture nationale sur les styles de management malgré l'émergence de nouvelles recherches démontrant les capacités des cultures nationales à générer de la performance dans les comportements et attitudes des collaborateurs (Johns 2006, Liden et Atonakis, 2009, Meyer, Dalal et Hermida, 2010 ; Rousseau et Fried 2001). Aujourd'hui, les cultures nationales sont considérées comme des clés de créativité et du maintien du processus d'innovation au sein des entreprises (Hauser. E. G, 1998 ; Martins et Terblanche, 2003).

Les thèses d'un avantage compétitif organisationnel conféré par la culture au leadership, se développent (Doney, le Canon et Mullen, 1998 ; Kotter ; 1992, 2015). Les cultures seraient plus ou moins prédisposées à une compétence humaine qui les distinguerait des autres groupes culturels (Ang et Inkpen, 2008). Ceci signifie qu'au-delà des caractéristiques propres à une culture, chacune peut développer des stratégies spécifiques pour améliorer l'intelligence culturelle de son leadership (relations managers et salariés).

Globalement, l'intelligence culturelle d'un pays, apparaît, corrélée à la performance du leadership (Alon et Higgins, 2005; Rockstuhl et d'autres, 2011).

D'autre part, aucune étude culturaliste ne précise les traits socioculturels des PEI françaises issus du postcolonialisme français.

A ce titre, le courant postcolonial de Bhabha, Spivak et Yosso se montre sévère quant à l'approche culturaliste (Paul, 2016). Les théoriciens non conventionnels vont jusqu'à s'interroger sur l'incidence de l'introduction de pratiques ou des technologies sur le reformatage des identités culturelles et croyances nationales absent de l'approche culturaliste (Bhabha, 1994, Yosso, 2005 ; Pesqueux, 2016 ; Paul, 2016).

2.2 LES PRINCIPAUX AVATARS DE LA CULTURE LOCALE MARQUES DES EMPREINTES D'UN PASSE COLONIAL PERSISTANT

L'héritage colonial est une donnée fondamentale pour comprendre les sociétés actuelles des Petites Antilles (*Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995*).

Cet héritage se reflète dans divers facettes de la culture locale de la Guadeloupe.

2.2.1 UNE HISTORIOGRAPHIE MARQUEE PAR LE PASSE COLONIAL

2.2.1.1 DE LA COLONISATION A L'ABOLITION DE L'ESCLAVAGE

C'est dans la première moitié du XVIII^{ème} siècle que des Français prirent possession de la Guadeloupe" (Mucy et Brunstein, 2004). La colonisation de la Guadeloupe par les Français, à partir des années 1630, constitue le fait majeur et le fondement de son histoire moderne et contemporaine " (Mathieu, 1993).

En Guadeloupe, la colonisation française est basée sur le système de la plantation sucrière mais aussi sur le cacao et les épices. L'économie sucrière s'appuie sur le commerce triangulaire - des hommes, d'une part, et des denrées, d'autre part- entre L'Europe, l'Afrique et la Caraïbe. D'un côté, le commerce triangulaire des denrées apporta une prospérité économique incontestable aux métropoles européennes, grâce à leurs colonies qui participent à un large excédent monétaire (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). D'un autre côté, le commerce triangulaire des individus, fondé sur le principe de la Traite Négrière, favorise le transport et le

commerce d'hommes originaires d'Afrique¹⁸⁸ de l'Ouest (essentiellement) vers la Guadeloupe. En outre, il s'appuie sur l'esclavage exercé par la Colonie française sur les ressortissants africains sur l'île de la Guadeloupe. Car, contrairement aux colonisations françaises postérieures des pays d'Afrique et du Maghreb qui se déroulèrent à partir du XVIII^{ème} siècle, sans esclavage, les colonisations françaises de la Guadeloupe et de la Martinique sont fondées sur l'esclavage d'africains dans les îles.

« Le développement de l'esclavage, en Guadeloupe [...] favorisa la naissance d'un véritable système social, au cœur de micro-sociétés que sont les habitations sucrières où vivent maîtres et esclaves »(Py, 2011).

L'habitation sucrière, encore appelée plantation sucrière, correspond à un ensemble d'espaces servant à la culture de denrées alimentaires exportables, arboré de maisons et doté du mobilier nécessaire à son fonctionnement (ustensiles, bêtes et esclaves) (De Cauna, 1987: pp27). Celle-ci forme une « société d'hommes » réunis sur une propriété, dont le propriétaire est le maître. Il s'agit d'un petit gouvernement, régi par la loi du souverain suivant trois principaux axes : la terre et le labour; les hommes, les bestiaux et les bâtiments, le type de culture et la récolte.» (Dutrône Lacouture, 1790).

Les résidents de l'habitation sont le maître, sa famille et ses esclaves. Les biens sont les biens meubles, immeubles et les animaux ; l'esclave étant un bien meuble par destination (Mucy et Brunstein, 2004).

L'esclave est l'acteur principal de la plantation sur lequel repose l'économie sucrière (Debien, 1974). Cependant, s'il est le principal acteur de la production, il est régi par le maître. Il s'agit du fondement de la société de plantation (Mucy et Brunstein, 2004).

Les relations de travail, établies dans le cadre de l'esclavage, considèrent qu'une part de la population n'existe que si elle est main-d'œuvre¹⁸⁹ (Py, 2011). La dynamique du système esclavagiste tient, d'une part, à des rapports professionnels basés sur des relations individuelles, plutôt qu'à des relations de groupes entre le maître et l'esclave (Mucy et Brunstein, 2004). D'autre part, le travail est forcé. Régulé par le Code Noir, il persiste officiellement jusqu'au milieu du siècle dernier en Guadeloupe (Py, 2011). Au quotidien, le travail va se traduire par le droit à l'obéissance qui est un droit de l'esclave. En effet, l'esclave en tant que bien meuble, doit reconnaître les bien-

¹⁸⁸ Remplaçant les premières populations amérindiennes prédominantes, appelées Arawaks et génocidées par les premiers européens installés dans l'île.

¹⁸⁹ définie par le Code Noir de 1685

faits prodigués par le maître (Pamphil, 1981). L'esclave incarne l'image ambivalente de la victime et du dévoué vis-à-vis du maître. Si les difficultés de la société sont contrebalancées par la solidarité, l'entraide et l'échange entre esclaves sur l'habitation (Brossat, 1981), elles ne parviennent pas à enrayer la difficulté des relations professionnelles locales.

Ainsi, le contexte local débouchera sur l'abolition progressive de l'esclavage en 1848. Cette abolition de l'esclavage de 1848 succède à une première tentative d'abolition infructueuse en 1794. A ce titre, cette première tentative donne lieu à la réinstauration de l'esclavage en 1802, en transgression de l'acte initialement proclamé par le Général Antoine Richepance et l'Amiral Jean-Baptiste Lacrosse. La seconde abolition de 1848 marque l'arrêt définitif de l'esclavage. Elle est la conséquence de l'altération conséquente et durable du climat économique, politique et social au sein de la colonie (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Aussi, elle pallie l'insurrection grandissante des esclaves dans les colonies (« les Nèges mawons ») impatientes de voir arriver les décrets promulguant leur liberté. Sous l'impulsion notamment des intellectuels philanthropes, à l'instar de Victor Schœlcher, la II^{ème} République, abolira l'esclavage d'abord de manière provisoire dès le 04 mars 1848 en France, puis en Guadeloupe le 27 avril 1848. L'impatience des libres de couleurs (enclins aux dissidences) accélérera la procédure officielle. En conséquence des insurrections, la seconde république avancera la mise en application définitive de l'abolition de l'esclavage le 27 Mai 1848 en Guadeloupe. Cette vague d'abolition inspirera par la suite d'autres métropoles européennes pratiquant la Traite Nègre et l'esclavage.

2.2.1.2. DE L'ABOLITION DE L'ESCLAVAGE A LA DEPARTEMENTALISATION

De manière officielle, la convention de l'abolition de l'esclavage de 1848, entérine la fin de l'esclavage. L'abolition de l'esclavage au sein de la Colonie est présentée comme un rachat des esclaves par la République française à leurs maîtres colons. Si la République rachète les esclaves à leurs maîtres¹⁹⁰ et dédommage les maîtres, elle ne reverse rien aux esclaves au prétexte qu'ils acquièrent la liberté. La liberté apparaît, d'une certaine manière, plutôt vendue aux esclaves que donnée (Flory, 2015 : pp107-108)¹⁹¹.

¹⁹⁰ Référence à la loi n° 285 du 30 avril 1849 relative à l'indemnité accordée aux colons par suite de l'abolition de l'esclavage

¹⁹¹ Flory, C., « De l'esclavage à la liberté forcée : Histoire des travailleurs africains engagés dans la Caraïbe française au XIX^{ème} siècle », Karthala, société des africanistes, 2015

Dans les textes, la France ne permet plus aucun esclave en Guadeloupe (Botte. R¹⁹², 2000: pp1022) et met en application l'émancipation. L'émancipation concerne plus de 87000 personnes (sur une population globale de 130 000 personnes à l'époque).

L'abolition de l'esclavage a marqué la fin officielle d'un phénomène sans effacer l'idéologie et les pratiques « *de la reproduction mécaniste d'un héritage inavoué* » (Flory, 2015). En effet, ni l'économie, ni les esclaves ne furent réellement conduits à l'émancipation. Les motifs de la non-application de l'émancipation sont à rechercher dans le contexte politique (Jennins. L-C¹⁹³: pp182). En effet, les décrets administratifs n'altèrent, que peu, les travers du système colonial (Bebel-Gisler, 1989). Partagé dans le dilemme colonial- « *entre abolition ou préservation du système* »- Botte, 2000: pp1025), la colonie, dans le but de participer à la Grande culture coloniale, contournera habilement le principe d'affranchissement universel. En tant qu'esclaves affranchis, les Noirs deviennent sujets de la France et demeurent exempts des lois. Leur intégration à la nation française continue d'être bâtie sur des relations d'inégalité et sur une différence d'accès aux droits et d'appartenance au corps politique national entre la France et les colonies (Wilder, 2005). Le but pour l'administration coloniale française était d'accroître les garnisons dans les colonies et de mettre en œuvre une très lente émancipation à travers les leçons pratiques de religion et de civisme (Jennins, 2002 pp185).

En réalité, les décrets de 13 février et du 27 mars 1852¹⁹⁴, puis le Code de l'indigénat rédigé en 1887, continuent d'imposer le travail libre, mais forcé, à l'ensemble des sujets français d'origine africaine ou immigrée des colonies françaises jusqu'en 1946. L'ambivalence de l'administration coloniale continue de reconnaître le statut servile¹⁹⁵ et modifie les droits de propriété du maître sur son esclave. Ainsi, les pratiques de l'esclavagisme se poursuivent, à l'égard des anciens esclaves mais également de façon encore plus accrue vis-à-vis de nouveaux engagés fraîchement installés. (Boutin¹⁹⁶, 2001: pp 405). En effet, la période d'après 1848 marque le renouvellement de l'engagisme fondé sur le travail forcé de la main d'œuvre étrangère. En effet, les exploitants de la Guadeloupe, pour faire face au départ et au rejet massif des esclaves noirs libres, feront appel à l'immigration d'une main d'œuvre étrangère d'origine principalement indienne (Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès, 1995). Une première vague d'immigration de travailleurs libres, à partir de 1841, accueillera des immigrants provenant de l'Inde méridionale

¹⁹² L'esclavage africain après l'abolition de l'esclavage de 1848, servitude et droit du sol, 2000, Persée

¹⁹³ Le second mouvement pour l'abolition de l'esclavage colonial français

¹⁹⁴ Référence à deux décrets appliqués jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle, constituant l'ensemble du cadre juridique de l'engagisme. Ces derniers maintiennent une législation très sévère et répressive du travail où toute défaillance de l'engagé est pénalisable

¹⁹⁵ Selon le Larousse, servile signifie ce qui est relatif au statut de serf, au servage

¹⁹⁶ La population de la Guadeloupe, De l'émancipation à l'assimilation, 2001, Ibis Rouge Editions,

(Giraud et Dubost et Calmont et Daniel et Destouches et Milia-Marie-Luce¹⁹⁷, 2009): Karikal ou de Pondichery (Farrugia, 1975) puis de la plaine indo-gangetique (Etat d'Uttar-Praddeh et du Bihar)- Port de Calcutta. Diverses raisons conduisent les Indiens à l'immigration : l'exil, l'oubli de la misère et la fuite d'un climat d'insécurité politique ou économique. L'engagement signé au départ pour 5 ans a pour monnaie d'échange une prime (de 244 francs à la charge de la Colonie correspondant à 200 journées de travail, ajoutée à une somme identique au frais de l'engagiste, l'Inde et ou un lopin de terre) (Farrugia, L, 1975). Cette main d'œuvre d'engagés travaillera dans des conditions très difficiles comparables à « un second esclavage » (Py, 2011) : travail sous-payé par rapport aux autochtones, amplitude horaire de 12 heures et demi pour une journée de travail, absence du repos hebdomadaire du dimanche, gratuité du sur-travail (Flory, 2015 : pp282-285). Aux côtés des anciens esclaves, ils reproduisent une condition de subalterne. Aussi, ils doivent affronter un patronat retors dont la prérogative est de stabiliser une main-d'œuvre au service de la culture de la canne à sucre (Boutin, 2001 pp 405). Les engagés ne seront, donc, pas mieux lotis que dans leur pays d'origine, ni dans le réel, ni dans l'imaginaire social. Les bases faussées de l'engagisme esquissent une réalité bien éloignée de la promesse d'avenir incitant à s'engager au départ (Flory, 2015 : pp 384). L'esclavagisme revient et demeure latent (Farrugia, 1975). Toutefois, une large majorité de ces travailleurs ne se feront finalement pas rapatriés vers leurs pays d'origine comme le prévoyait leur contrat et choisiront d'établir demeure en Guadeloupe (Boutin, 2001 pp 405).

La seconde vague d'immigration recevra des travailleurs libres en provenance de Chine mais également du Levant (Syrie, Liban, Palestine) (Giraud et Dubost et Calmont et Daniel et Destouches et Milia-Marie-Luce, 2009). L'immigration syro-libanaise dans les colonies françaises fut, en effet, favorisée, par l'accord de protection de certaines populations par la France à la période des mandats confiés à cette dernière entre les deux-guerres. Une aide humanitaire fut apportée à la Syrie à la suite des massacres chrétiens de 1860 qui susciterent l'indignation de la France et de la Guadeloupe. A partir de 1876, les premiers Syriens (classes d'intellectuels) débarquent aux Antilles- Guyane et donc en Guadeloupe (Lafleur, 1999). Au départ, sous surveillance, cette communauté est aujourd'hui largement intégrée localement. Les travailleurs libres Chinois ne termineront pas leur engagement et seront, quant à eux, majoritairement déportés dans des prisons dans l'île des Saintes ou de la Guyane en tant que précurseurs du syndicat local. D'où les souches culturelles encore visibles aux Saintes (chapeaux des pêcheurs). Quelques rares Chinois, furent en Guadeloupe épargnés par ces déportations.

¹⁹⁷ Giraud.M & Dubost.I & Calmont.A&Daniel.J & Destouches. D & Milia-Marie-Luce. M « *La Guadeloupe et la Martinique dans l'histoire française des migrations en régions de 1848 à nos jours* », 2009, revues.org

La phase d'émancipation n'aura donc transformé ni la misère, ni les conditions caractérisant la grande majorité de la population en Guadeloupe. Elle aura plutôt participé de la marginalisation des nouveaux libres par l'introduction des engagés en renforçant les standards du modèle de l'habitation (Boutin, 2001 pp 405). La société s'articulant autour d'un modèle de plantation où l'ensemble des composantes (petits paysans, petits ouvriers agricoles) entretient une relation ambivalente entre mépris et résignation (Ibid: pp405).

2.2.1.3. DE LA DEPARTEMENTALISATION A NOS JOURS

Le 19 Mars 1946, le statut administratif de la Guadeloupe change. Il passe du statut de colonie à celui de Département d'Outre-Mer. De l'émancipation, la Guadeloupe passe à une phase d'assimilation. L'assimilation implique une forme de renonciation de la culture d'origine des descendants notamment africains et hindous, au profit des caractéristiques culturelles de la société française dont tous deviennent citoyens à part entière. Dans cette phase, la Guadeloupe demeure sous-tutelle de la France et bénéficie d'un développement rapide des moyens de communication, des infrastructures logistiques, des infrastructures de santé, de l'éducation à l'origine d'un développement économique (Boutin, 2001 pp 407). Cependant, le rapide développement économique de la Guadeloupe ne parvient pas à absorber le retard. Croissance et retard économique entrent en contradiction pour générer un chômage persistant et une émigration (Ibid: pp 407). En effet, si d'un point de vue administratif et juridique, la Guadeloupe dispose désormais des attributs des départements de l'Hexagone, avec certes des adaptations législatives, fiscales et sociales, le contexte départemental est défavorable à l'emploi. Celui-ci provoquera les mouvements migratoires.

Durant les années 1960-1970, la Guadeloupe vivra sa troisième vague migratoire : les Français de la France hexagonale ainsi que certains Européens s'installeront en masse en Guadeloupe. Au même titre, les Caribéens, considérant l'île comme Eldorado français émigreront vers la Guadeloupe. Ces immigrations caribéennes, à la fois faibles, mais régulières, répondent à la recherche de travail. Dans d'autres cas, elles permettent de fuir des conditions de vie difficiles (sociales, politiques) particulièrement pour les flux migratoires en provenance d'Haïti, de la République Dominicaine et de la Dominique (Giraud et Dubost et Calmont et Daniel et Destouches et Milla-Marie-Luce, 2009):

La Guadeloupe devient Région française, le 31 décembre 1982, puis, comme ses homologues de l'hexagone, en 2003, un Département-Région d'Outre-mer (DROM) français. Vis-à-vis de

l'Europe, elle est l'une des neuf régions ultra périphériques (RUP), caractérisées par l'éloignement de l'Europe, la faible taille des marchés, l'insularité et, enfin, la proximité à des puissances géographiques concurrentes fortes (Boyer et al., 2002). Le 07 décembre 2003, la Guadeloupe, dans le cadre des référendums en Outre-mer rejette le projet de modification du statut territorial. D'une part, la réforme institutionnelle, en faveur de la création d'une collectivité unique en remplacement des départements et régions actuels, est rejetée (73% d'opposants). Le processus de simplification administrative est donc refusé tandis que Saint-Barthémy et Saint-Martin prennent leur envol statutaire en acceptant de devenir collectivités territoriales d'outre-mer française, autonomes de la Guadeloupe depuis le 15 juillet 2007.

Ainsi, la Guadeloupe demeure fortement rattachée à la France hexagonale par son statut, son histoire et ses institutions. Cette continuité participe du paysage humain, social, identitaire, managérial et culturel guadeloupéen.

2.2.2 : UNE SOCIÉTÉ AUX PHÉNOTYPES PLURIELS

En Guadeloupe, les phénotypes créoles constituent l'un des traits de l'Histoire des Petites Antilles.

La réalité des phénotypes créoles est le fruit de la rencontre et de l'adaptation de peuples différents aboutissant au métissage. Elle n'implique, donc, pas uniquement les Européens et les Africains. Elle intègre également les survivances des Indiens Caraïbes préexistantes à la découverte des Antilles puis des Levantins et des Asiatiques (Chinois et Hindous arrivés plus tard au XIX^{ième} siècle) (Perret¹⁹⁸, 2001: pp33). Les prises de positions anthropologiques, poétiques et ethnologiques découleront de cette réalité (Perret, 2001: pp33).

En Guadeloupe, on retrouve ainsi : (1) des descendants d'esclaves, (2) des descendants de Blancs colons, (4) des descendants d'Indiens, (5) des descendants de Levantins arrivés plus tardivement, (6) une part infime d'étrangers, issus de la diaspora caribéenne.

(1) Jean-Pierre Sainton, dans son ouvrage « Couleur et société en contexte post-esclavagiste » (2009)¹⁹⁹ distingue quatre grands types phénotypiques s'inscrivant chez les descendants de Noirs :

¹⁹⁸ Perret.D « *La créolité, Espace de création* », Ibis Rouge Editions, 2001,

¹⁹⁹ Sainton.J-P, « *Couleur et société en contexte post-esclavagiste* », Editions Jasor, 2009

- Les Métis Clairs ou sangs mêlés au phénotype qui peut être confondu à celui des Blancs
- Les Mulâtres (encore appelés rouges ou jaunes) dont le phénotype témoigne à l'évidence du métissage
- Les « Nègres métissés » (Noirs métissés) toutes nuances confondues laissent entrevoir une part d'ascendance blanche
- Les Nègres nwè (Nègres Noirs) qui depuis leur installation dans l'île ont connu un métissage de leurs marqueurs d'origine

Jean-Luc Bonniol note également que la taxinomie chromatique locale émane essentiellement des gens de couleurs eux-mêmes, alors que pour les Blancs, le monde colonial continue d'être binaire et partagé entre Blancs et Noirs uniquement (Sainton, 2009).

(2) Les descendants de Blancs créoles et européens se distinguent de la façon suivante (Sainton, 2009) :

- Les Blancs sans origine ou qualification (ou « petits blancs »)
- Les ancêtres Blancs d'arrivée récente
- Les ancêtres Blancs d'implantation ancienne (vieilles familles créoles). L'imaginaire généalogique, de cette tranche de la population semble établir une ascendance caraïbe de plus en plus légitimée

(3) Les descendants d'Indiens constituent la communauté indienne locale de la Guadeloupe. Tous les Indiens se considèrent Guadeloupéens, et pas de façon gratuite. Car voilà plus de 130 ans, ils collaborèrent à l'édification de la société guadeloupéenne (Moun, 1986). D'abord en tant que sujets de la couronne anglaise, les Indiens, n'étaient au départ, ni protégés contre les discriminations infligées par les Noirs africains, ni protégés par les lois françaises. Il fallut attendre 1922, au terme d'un long combat politico-juridique, pour que les Indiens soient rattachés à la citoyenneté française (Giraud et Dubost et Calmont et Daniel et Destouches et Milia-Marie-Luce, 2009). Dès le début de la départementalisation (1946), les Indiens se sont rangés aux côtés des Africains, au nom de la citoyenneté, pour être intégrés à la société locale (Boutin²⁰⁰, 2006: pp407). Si les discriminations, dont ils étaient victimes, les marginalisaient au rang des complexes de la société locale au point de les conforter à la vie en caste, aujourd'hui, le métissage a étioilé celle-ci. Trois à quatre générations d'indiens se sont relayées au plus au rang de la société local. Il s'agit d'un élément important à intégrer dans la compréhension de la lecture socio-

²⁰⁰ Boutin.R, « *La population de la Guadeloupe, de l'émancipation à l'assimilation* », Ibis Rouges Editions, 2001

économique locale (Lasserre, 1953: pp128-158).²⁰¹ Les Indiens se considèrent comme Guadeloupéens et parlent aussi bien le créole que le français.

(4) Les descendants de Syro-libanais, constituent, dès le début du XX^{ième} siècle, une des composantes principales de la population urbaine pointoise et basse-terrienne. Ils sont bien intégrés à la société locale en tant que Guadeloupéens.

(5) Aujourd'hui, la Guadeloupe abrite une part d'étrangers d'origines diverses dont les diasporas plus identifiables sont : les Dominicains, les Dominicains, les Chinois, les Haïtiens. En Guadeloupe, si les immigrations haïtienne, dominiquaise et dominicaine sont appréhendées négativement comme de véritables objets de tensions entre autochtones et immigrants, le rapport aux autres minorités est neutre.

2.2.3 : L'A PRIORI D'UNE PERENNISATION DE HIERARCHIE SOCIALE PASSEE

La Guadeloupe, à l'instar de la Martinique, se distingue par une grande continuité de sa structure économique et sociale (Mucy et Brunstein, 2004). Les transmissions sociales semblent intergénérationnelles (Sainton, 2009). Les critères purement économiques ne suffisent pas à définir les classes sociales dans le cadre d'une société où les perceptions et les vécus demeurent liés aux références de l'univers de la société d'habitation et nuancent les données purement économiques (Sainton, 2009).

Toutes les sociétés post-esclavagistes transatlantiques sont confrontées à une correspondance originelle entre les statuts et les apparences physiques (Ganem, 2012). Ainsi, la reproduction dans les anciennes colonies est entachée par la rémanence de cette correspondance biologique et les évolutions sociales. Les descendants de colons blancs se sont reproduits avec des personnes de couleurs de peau identiques tandis que les autres préféraient se marier et se reproduire avec des personnes à peaux plus claires dans le but d'accéder à un ascenseur social (Ganem, 2012). Les choix matrimoniaux sont, donc, depuis la période de la colonisation orientés par la couleur de peau du partenaire potentiel, ce qui avait été souligné par Frantz Fanon (Ganem, 2012). Et, cette pigmentocratie correspond à une hiérarchisation sociale, basée sur les notions ethnique, raciale ou pigmentaire. Ainsi, la palette de nuances épidermiques indique l'existence d'une hiérarchie du statut social au sein du même groupe, voire d'une même parenté (Sainton, 2009).

²⁰¹ Lasserre.G, « *Les Indiens de la Guadeloupe* », cahiers d'Outre-Mer, Revue de Géographie

En effet, à l'issue de la période esclavagiste, le racisme au sens propre disparaît pour laisser place au préjugé de couleurs. De nombreux colons « n'adhéraient au discours raciste et discriminatoire que par conformisme local tant était grande l'homogénéité et la solidarité de la petite société blanche coloniale, au risque d'être ostracisés » (Niort²⁰² cité par Pierre-Louis, 2015 : pp183). Le préjugé de couleur se développe dans le but de préserver le système colonial et le système de sûreté des colons blancs. Dans une société coloniale où la disproportion numérique entre les Blancs et les Noirs (largement plus nombreux) ne devait menacer l'équilibre initial de la Colonie, il s'agissait de contenir les libres de couleur dans une classe intermédiaire en les discriminant sur la base de leur couleur. Ainsi, la décision des groupes économiquement les plus favorisés l'a emporté sur les idées progressistes. Elle témoigne du refus de modifier et d'adapter la structure existante et les attitudes collectives aux nécessités nouvelles » (Cazou, 2006)²⁰³. Pour les libres de couleurs, un écart subsiste pendant longtemps entre les textes et les pratiques. Qu'ils soient Noirs ou Métis, les libres de couleurs demeurent rattachés à leur origine servile (Pierre-Louis, J, 2015 : pp119) et par conséquent, corvéables, ségrégués (à l'église, dans les cimetières) et discriminés.

Le préjugé de couleur, au regard de la littérature scientifique, modela le fonctionnement de la société coloniale et sa classification sociale durant plusieurs siècles (Sainton, 2009) :

- Les classes supérieures détenaient le Pouvoir (déterminé par la possession concomitante de la terre, de l'aisance matérielle, du pouvoir du commandement et de l'instruction) et le Savoir (déterminé par l'instruction, la qualification, la capacité d'encadrement). On y retrouvait : la plantocratie blanche, les propriétaires moyens, les hauts fonctionnaires et les professions libérales supérieures.
- Les classes intermédiaires, étant à mi-chemin entre les deux classes, ne disposaient pas en totalité du « *Pouvoir* » et du « *Savoir* » mais ne se résumaient pas pour autant au « *Travail de la Terre* ». Elles incluaient les fonctionnaires intermédiaires de l'administration, les moyens et petits propriétaires terriens, les petits employés privés, les petits métiers indépendants.
- Les classes inférieures se concentraient sur le « *Travail de la terre* », valeur spécifique qui ne saurait se confondre avec la notion commune de travail. Elles comptent les petits cultivateurs indépendants, ouvriers agricoles et autres activités de subsistance

²⁰² Niort.J-F, Le Code noir Idée reçue sur un texte symbolique, Le cavalier bleu

²⁰³ Cazou.F, « *Édith Kováts-Beaudoux, Les Blancs Créoles de la Martinique. Une minorité dominante* », L'Homme [En ligne], 2006

La hiérarchie sociale locale semble résulter jusqu'à, au moins 2009, de la combinaison de trois systèmes : (1) le système socioéconomique, (2) le système de couleur et (3) les représentations mentales (Sainton, 2009).

(1) Le système socioéconomique est la structure de l'organisation sociale.

(2) Le système de couleur s'inscrit dans le référentiel d'une histoire antérieure tout comme les représentations mentales subjectives.

(3) L'imaginaire intègre la perception de l'ascendance historique et la connaissance sociale et juridique de la période esclavagiste (Sainton, 2009). L'abolition de l'esclavage, puis la décolonisation n'ont pas, immédiatement, permis de rectifier la hiérarchie des couleurs au sein de la société locale. À l'issue du processus de colonisation, les Blancs créoles encore appelés kés²⁰⁴ » et « Blancs péyi » sont restés les grands maîtres de l'économie locale. Pourtant en minorité numérique, ils continuent de posséder une part dominante de l'économie locale²⁰⁵. Ainsi, ils construisent un fort sentiment de valorisation fondée sur la généalogie et une survalorisation *de leur histoire et de leur rôle dans la « création » et l'évolution sociale et économique de l'île*. (Cazou, 2006)

Cette hiérarchie des classes tend aujourd'hui à se résorber. Sous l'impulsion d'un meilleur accès à l'offre éducative aussi bien pour les Noirs que pour les Blancs, nombreux sont ceux qui, désormais, parviennent aux fonctions économiques supérieures. Par conséquent, les Blancs Créoles voient leurs intérêts converger avec ceux de la bourgeoisie locale de couleur. Les groupes définis historiquement se métissent de plus en plus (Cazou, 2006).

2.2.4 : UN CONTEXTE SOCIAL EMPREINT DE RADICALITE CONFLICTUELLE, TENDANT VERS UN MALAISE SOCIAL

Aujourd'hui encore, la trame de l'oligarchie locale passée alimente des rapports sociaux ponctués par la référence récurrente à l'histoire esclavagiste. Ils se singularisent par une bi-construction sociale. D'une part, une double stratification en classes sociales et en groupes « raciaux », caractérise le paysage (Giraud, 1983 ; Kovats-Beaudoux, 1983 ; Gabort-Masson, 1998).

²⁰⁴ Les Békés et Blancs péyi sont des Blancs créoles, descendants des colons européens nés aux Antilles Françaises (respectivement en Martinique et en Guadeloupe).

²⁰⁵ La loi n° 285 du 30 avril 1849 relative à l'indemnité accordée aux colons par suite de l'abolition de l'esclavage avait permis d'indemniser les Blancs créoles en raison de leur perte d'esclave sous la forme également de pécule de terre. Ainsi, ont-ils pu construire leur propriété terrienne et la transmettre de génération en génération.

D'autre part, une configuration pluri-ethnique cloisonne graduellement les différences phénotypiques.

La protestation économique, sociale et raciale se singularise par une radicalité conflictuelle [...] (Mucy et Brunstein, 2004). *Le fait conflictuel* « est une donnée patente du vécu social en Guadeloupe » (Combé, 1992).

Plusieurs indicateurs de conflictualité peuvent être soulignés comme : le nombre de jours de grève, la durée des conflits collectifs, les causes des conflits sociaux, l'absence de relations sociales au sein des entreprises. Un indicateur de conflictualité peut être identifié dans le nombre de jours de grève pour 1000 salariés, 8 à 10 fois supérieur par rapport au niveau national (William. J-C ; Reno. F ; Alvarez, 2012).

Les entreprises de moins de 50 salariés sont les plus touchées par ces conflits (entre 35% et 76% selon les années) (William ; Reno; Alvarez, 2012).

L'ensemble des secteurs d'activité privés et publics sont concernés par les conflits.

Le patriotisme affecte défavorablement les rapports entre les différents groupes socio-ethniques, entre les «Békés», d'une part, et leurs employés, d'autre part, appartenant à la majorité noire. La lutte, parfois idéologique, caresse ou rejette alternativement le développement économique, perçu comme une forme de colonisation culturelle. De plus, le paradoxe des traditions françaises de négociation avec l'Etat central (Crozier, 1963) et les velléités indépendantistes génèrent en Guadeloupe un climat de confrontation qui se manifeste par des conflits de travail fréquents et durables (Macdissi et Hafsi 2007).

L'externalisation des conflits du travail sur la scène publique et médiatique est un fait courant en Guadeloupe. Les désordres sociaux débordent le plus souvent du cadre de l'entreprise où ils ont pris naissance et s'accompagnent de blocage des infrastructures de communication (pont, aéroport, principales voies de circulation). On assiste à un surdimensionnement des conflits sociaux (conflits du travail localisés à des mobilisations) que certains, y compris les parties prenantes, qualifient de politiques [...] (William. J-C ; Reno. F ; Alvarez, 2012).

Globalement, la radicalité conflictuelle est le signe d'une quête identitaire à double niveaux : d'une part la légitimation de l'existence et des actions (personnelles et syndicales), d'autre part, la médiatisation pour dénoncer les stratégies politiques locales et le manque de justice sociale.

Le mouvement social du LKP de 2009, le plus long de l'histoire de la Guadeloupe (44 jours : février à mars 2009) illustre cet état d'être social. Remémorant les stigmates d'un passé encore bien présent, plus qu'une volonté d'améliorer les conditions sociales et économiques quotidiennes, il aurait marqué la volonté de prendre en main le destin des guadeloupéens « encore dicté par l'extérieur ». Au départ, le mouvement social de 2009 correspondait à une grève générale locale fédérant des centaines de milliers de Guadeloupéens autour d'une révolte générale nommée « Lyannaj Kont Pwofitasyon »²⁰⁶ locale dénonçant : les prix trop élevés par rapport à ceux de la France, les difficultés socio-économiques des classes moyennes, les difficultés d'insertion et la discrimination à l'embauche des jeunes diplômés noirs, la pérennisation des oligarchies familiales locales, etc. Mais, le mouvement a finalement cristallisé des symboles forts de l'histoire passée pour en dénoncer la pérennisation et les dérives plus actuelles (la surconsommation, les tendances insidieuses et persistantes de l'économie). À travers le refrain scandé « La Gwadeloup sé tan nou, la Gwadeloup sé pa ta yo », la langue créole fut l'avatar d'une société locale en quête d'un nouvel équilibre (construit sur la solidarité, l'entraide, le retour aux épiceries de proximité, la réduction de la méfiance implicite vis-à-vis de la classe sociale des élites) (Phipps, 2012). Ce, dans un format très médiatisé et identitaire.

Le conflit de 2009 aura eu « le mérite d'accélérer la prise de conscience des Guadeloupéens, de leurs élus et de l'état, de démontrer qu'il convenait de lutter plus ardemment contre les monopoles et les situations de rente défavorables au développement économique local (Céleste, 2004). Il a également été porteur d'avancées sociétales (Barfleur-Lancrerot, 2009). Cependant, il n'a pas conduit : (1) à rationaliser la gouvernance économique locale (qualité du dialogue social, organisations patronales et syndicales), (2) à fixer les règles du jeu équitables dans les conflits sociaux (Réno, 2004), (3) à établir un changement de paradigme managérial. Par ailleurs, la complexité des relations sociales et le décrochage politique local ont sans doute joué en défaveur de la conduite du changement. La question est peut-être de savoir si l'opinion locale n'attend pas une figure emblématique forte capable d'incarner une évolution politique (Mérion, 2012).

Mais est-il réellement possible de se projeter dans une quelconque évolution sociale sans maîtriser les symboles forts de sa culture ?

2.2.5 : DES MARQUEURS CULTURELS SECLAIRES

Certains symboles forts de la culture persistent dans la continuité de la plantation sucrière au détriment de la lente évolution.

²⁰⁶ Lyannaj kont pwofitasyon pourrait se traduire comme étant un Rassemblement contre le profit colonial abusif »

2.2.5.1 LE SENS ELARGIE DE LA PARENTALITE

L'un des traits les plus caractéristiques de la culture locale est le rapport à la famille.

En Guadeloupe, certains ancrages ancestraux et croyances du passé continuent d'influencer la construction de l'édifice personnel. Ainsi, les solidarités familiales demeurent. La loyauté familiale, la matrifocalité²⁰⁷, la parentification²⁰⁸, l'importance de l'entraide familiale et de la prise en charge financière des parents vieillissants, les réparations d'injustices familiales en sont autant d'illustrations (Lysimaque, 2017).

La famille établissait et continue d'établir une grande proximité et solidarité avec sa parentèle. La parentèle (oncle, tante, parrain, marraine, voisine, etc.) est assimilée à la famille élargie et s'inscrit dans l'entraide familiale. Ainsi, elle se retrouve très présente dans la vie sociale et économique (naissance, actes religieux, décès, accidents de la vie, don-contre-don) de ses proches. Elle est un facteur essentiel de cohésion sociale locale.

2.2.5.2. LE SYNCRETISME MAGICO-RELIGIEUX

²⁰⁷ L'héritage colonial, avec ses règles, ses principes, sa durée, son fonctionnement a eu une influence indéniable sur la famille. Cette dernière apparaît comme le résultat des politiques appliquées par l'Etat, l'Eglise et l'Ecole (Boutin, 2009).

D'abord, dans le milieu servile, coexistaient différents types de familles : les familles légitimes fondées sur l'union religieuse ou civile, l'union libre consensuelle et stable, l'union polygamique et enfin les familles maternelles (Boutin, 2009). L'importance de chaque famille demeurant jusqu'ici encore imprécise.

Cependant, le contexte servile favorisait l'abstraction des liens entre les membres d'une même famille avant l'embarquement. En interdisant le mariage entre esclaves, il favorisait l'absence de construction de liens de famille entre esclaves [Code Noir (Art12, 13 et 16) : *«il était défendu [...] pareillement aux esclaves appartenant à différents maîtres de s'assembler le jour ou la nuit, sous prétexte de noce ou autrement*]. Ainsi, le contexte servile fut à l'origine d'une surreprésentation de familles maternelles où la femme vit seule avec les enfants. La famille nucléaire au sens actuel existe bien depuis l'esclavage. Par ailleurs, elle est, à cette période, sous-représentée (Boutin, 2009: pp18). Subséquemment, la matrifocalité fut-elle confondue avec le concept de famille maternelle. Cette notion de matrifocalité désigne le profil de famille où la mère est au centre de la famille, en tant que *poto mitan*²⁰⁷.

Il convient, toutefois, de souligner que les recherches anthropologiques et sociologiques révèlent trois confusions à propos de la matrifocalité (Boutin, 2009). La première désigne la notion de matrifocalité comme étant une famille composée de la mère qui vit seule avec ses enfants ou composée de la grand-mère, de la mère et de ses petits-enfants (Ibid). La seconde confusion consiste à assimiler la notion de matrifocalité au fait d'élever les enfants seule (Ibid). Enfin, la troisième confusion lie la notion à la mère en tant que *potomitan* dit *pôle de stabilité* de la société. (Ibid).

De façon générale, la matrifocalité pouvait être soit résidentielle soit relationnelle. Dans le cadre d'une matrifocalité résidentielle, la mère et les filles résidaient en un même lieu sans les hommes. À l'inverse, dans la matrifocalité relationnelle la femme était au cœur du foyer.

Dans tous les cas, la notion de matrifocalité posait la question de l'absence (Boutin, 2009). Les pères sans être absents se tenaient en retrait du foyer (Boutin, 2009: pp24). Par conséquent, ils ne légitimaient pas systématiquement leur paternité au sens administratif et donc du patronyme. Leur absence était renforcée, soit par l'omniprésence de la mère, soit par la polygamie du père famille polygame avec plusieurs femmes au sein d'une même plantation ou de diverses plantations (Boutin, 2009).

En Guadeloupe, cette matrifocalité dominait jusqu'à il y 50 ans.

Selon l'Etude des conditions de vie des familles publiée par l'INSEE 2017²⁰⁷, aujourd'hui, les familles monoparentales prédominent et continuent d'augmenter pour représenter 39 % de l'ensemble des familles en 2013. Cependant, elles sont juste un peu plus nombreuses que les couples avec enfant(s), quoi qu'en diminution (passant de 40 % en 2008 à 36 % en 2013).

Ainsi, le modèle de la famille à base nucléaire (incluant parents et enfants) progresse. En outre, une étude, portant sur les cinq dernières années en Guadeloupe, confirme que la présence des hommes est réelle (dans l'état civil, dans le fonctionnement économique de la famille). Elle s'exerce avec une complémentarité dans l'organisation des tâches éducatives et de l'économie familiale. Cependant, le chef de famille demeure l'homme. La reconnaissance sociale du travail est celle de l'homme qui fixe également les orientations et les stratégies. Dans ces familles devenues plus urbaines, les liens familiaux, plus distendus, favorisent le renfermement des enfants sur leurs écrans (en palliatif des adultes absents).

²⁰⁸ Désigne « un processus relationnel interne à la vie familiale qui amène un enfant ou un adolescent à prendre des responsabilités plus importantes que ne le voudraient son âge et sa maturation dans un contexte socioculturel et historique précis et qui le conduit à devenir un parent pour ses (ou son) parents 'est un processus impliquant toujours plusieurs générations qui plonge ses racines dans les générations des grands-parents et dont les conséquences peuvent toucher les générations à venir ». (Le Goff, 2005)

Dans l'organisation de la société locale, les manifestations de la religion et du syncrétisme spirituel demeurent vivaces.

Comme l'ensemble des sociétés antillaises françaises, les croyances et superstitions²⁰⁹ sont suivies. Elles sont le fruit du syncrétisme religieux mêlant religion catholique orthodoxe, paganisme et magie, issus du brassage des croyances des différents peuples- africains noirs devenus esclaves, amérindiens et européens (Abenon²¹⁰, 2001: pp193).

Accordant à toutes les Métropoles esclavagistes le droit de penser que le Nègre échappe à tout lien salubre (comme le mariage) au profit des plus grandes dépravations (paresse, imprévoyance, infidélité), le Noir est d'abord réduit au statut d'enfant dépravé. Les éclairages de la religion catholique seront instaurés pour moraliser les mœurs, encourager à la droiture de la famille, étendre et fortifier l'intelligence pour gagner en prévoyance (Oudin-Bastide, 2005 : pp328). Ainsi, dès l'époque coloniale, l'Eglise catholique encadre les principaux moments de la vie sociale : la naissance, la première communion, la mort, etc. Ce, dans le but de circonscrire toutes formes de déviations induites par les pratiques ancestrales africaines²¹¹ perçues comme dangereuses et suspectes. Cependant, si toute transgression apparaît formellement interdite par le Code Noir²¹² (Oudin-Bastide ; 2005 pp328), les préceptes d'une religion d'Hommes libres semblent difficiles à concilier avec une vie de servitude. Ainsi, l'obédience catholique pour les esclaves et leurs descendants n'implique aucunement l'abandon des pratiques ancestrales (rituels vodous et incantatoires des ancêtres, la visite au sorcier encore appelé « gadetzafè », « quimbwazeur » pour les Noirs et encore moins les rites hindous pour les Indiens). C'est donc, tout naturellement, en Guadeloupe, que s'impose une forme de hiérarchie religieuse où s'entremêlent rites religieux catholiques (1)²¹³, rites communautaires hindous (2)²¹⁴ et rites vodous (3)²¹⁵.

²⁰⁹ Modes de pensées irrationnelles basées sur des croyances magiques

²¹⁰ Abenon.L, « *La Caraïbe et son histoire : Ses contacts avec le monde extérieure* », 2001, Ibis Rouge Edition

²¹¹ Les anciens cultes et superstitions venus d'Afrique

²¹² Durant cette période, la Colonie interdisait aux esclaves, toutes autres pratiques religieuses, déclarées illicites et réprimées férocement au profit de foi chrétienne (Bebel- Gisler, 1986). Le Code Noir « *interdit l'exercice public d'autres religions que la religion chrétienne apostolique et romaine* » (Code Noir).

²¹³ (1) En haut, la religion catholique et ses rites judéo-chrétiens (baptême, communion, mariage religieux) occupent en tant que religion officielle la première place (Migerel²¹³, 1993): pp14). L'église ponctue les temps forts de la vie sociale locale (naissance, mort, cérémonies religieuses, etc.) (Bebel- Gisler, 1989).

²¹⁴ (2) Au milieu, les rites hindouistes²¹⁴, d'abord pourchassés jusqu'au début du XX^{ème} siècle par la religion catholique²¹⁴ regagnent du terrain à la suite d'un élan identitaire (Migerel, 1993). Même s'il est devenu Indien urbain, de formation cartésienne (Farrugia, 1975) l'Indien continue de croire et de défendre ses rites passés. Le Mariémen²¹⁴ dont le terme galvaudé est « le Mayémen » demeure le rite le plus pratiqué. Il consiste en l'organisation de rites et de cérémonies profanes d'animaux offerts à la déesse (Bebel- Gisler, 1989). Les adeptes formulent ainsi un vœu en guise d'acquiescement d'une dette à la sainte indienne. Les cérémonies privées et publiques, accueillant d'ailleurs de nombreux Noirs, pourraient se résumer à l'organisation des préparatifs de la cérémonie et du repas sacré, aux invocations divines, aux rites de purification et au sacrifice, à l'érection du mât, à la fête.

²¹⁵ En bas, on retrouve la sorcellerie, le tjembwa, forme de dégénérescence du voodoo africain, pratiqué par beaucoup mais redouté de tous (Migerel, 1993). Aucune pratique religieuse qu'elle soit monothéiste (judéo-chrétienne) ou polythéiste (informelle : les obédiences religieuses multiples ou formelle : l'Hindouisme) ne réduit l'attrait pour ces pratiques ancestrales

Selon les Occidentaux, croyances et sorcellerie s'inscrivent souvent dans une culture syncrétique (que l'on lie à l'illogisme, à l'irrationnel et à l'imaginaire). Le fait culturel peut s'expliquer différemment. L'attrait comparable pour la religion et le magique vient du fait que l'on cherche à concilier, d'un côté, une idée scientifique de la causalité (avec la religion) et, d'un autre côté, à désigner un responsable pour les motifs de sa souffrance : la jalousie, le clivage, l'opposition, le malheur et la douleur (auprès du sorcier encore appelé « quimbawzeur »). (Nuissier, 2013).

2.2.5.3. L'ESPRIT DE LA FÊTE, UNE FACETTE DE L'EDIFICE SOCIAL LOCAL

Au même titre que la religion, l'esprit de la fête s'impose également comme l'un avatar de la société.

En toute circonstance, l'homme s'est octroyé des moments de fête. Ainsi, l'homme danse et chante à des instants déterminés de joie ou de tristesse pour transcender des épreuves. Ces circonstances sont immédiatement applicables à la fête servile (Burand²¹⁶, 2009: pp39).

La fête servile est, d'abord, un exutoire, une récréation pour les esclaves. Consécutives aux heures de labeur sur les champs et au repos, les esclaves s'octroient des moments de détente et de fête. Ces moments leur permettent de dépasser la misère de leur contexte servile, sans toutefois pouvoir l'oublier. Ils leur confèrent le pouvoir social d'être d'autres. Par les gestes, la posture, le regard, la passion de la danse et l'esprit de fête, les esclaves embellissent leur posture courbée de servitude des champs (Burand, 2009: pp39). Le ka (danse, musique et chant) anime tous les événements festifs de la Guadeloupe (Montauban (dir.), Raboteur et Landais-Raboteur, 2015)²¹⁷. Central en tant qu'instrument dès le lendemain de l'abolition de l'esclavage, il illustre la réappropriation de l'histoire des ancêtres africains. Il revêt le symbolisme d'une forme de manifestation de l'âme comme le décriront si bien les travaux de Cheik Anta Diop²¹⁸. La fête et ses composantes (tambours, danse, musique) marquent la fin de la semaine mais également la célébration pour les moments importants : la naissance, la mort (dans les veillées), les mariages, les fêtes de l'année et les cérémonies.

Ce n'est qu'ensuite que la fête deviendra un moyen de résistance. La fête devient un élément de contestation contre l'autorité du maître. Les contes, les chants deviennent le miroir des mésaventures, des oppressions serviles, des railleries envers les maîtres et, par endroit, le reflet de la

²¹⁶ Burand.A, « *L'esclave avait-il donc une âme, la fête servile à la Martinique à la première moitié du XIX^{ème}* », Ibis Rouge, 2009

²¹⁷ Montauban, J.G et Mignot-.D.A, « *Esclavage et servitude aux Antilles : l'héritage antique et médiéval : XVIIe-XXe* », L'Harmattan, 2015

²¹⁸ Cheikh Anta Diop est à la fois un historien, un anthropologue, et un homme politique sénégalais. Sa contribution scientifique a consisté à démontrer l'apport de l'Afrique noire à la culture et à la civilisation mondiale. Peu relayées dans le monde scientifique, ses thèses demeurent controversées et surtout celles au sujet de l'Égypte antique

haine et des contestations. Elle est une scène d'expression de la volonté de la liberté des esclaves et de la reconstruction d'une culture servile. Cette couleur politique fera progressivement craindre la fête aux maîtres, puis, plus largement à la monarchie. Mais, elle n'empêchera pas leur déroulement (Bebel- Gisler, 1989). Les occasions de fête demeurèrent incontournables pour l'ensemble des colonies (tant pour les maîtres que pour les esclaves) pour constituer les bases de la culture musicale actuelle : tambour, les racines du blues, ect. (Montauban (dir.), Raboteur. J et Landais-Raboteur, 2015).

Les bals des nègres, prémices de notre actuel carnaval, inversaient les postures hiérarchiques (les Noirs se déguisaient en colons et les Blancs tenaient les orchestres) et illustraient alors les résurgences de la Colonie (Ibid). Aujourd'hui, le carnaval local demeure le principal héritage de la culture festive locale et la fête la plus prisée de la Guadeloupe (Ibid).

Par ailleurs, les veillées mortuaires correspondent à l'un des aspects que peut prendre la fête, dans le contexte de la mort, en Guadeloupe. Elles s'inscrivent dans la tradition séculaire locale (Montauban (dir.), Raboteur et Landais-Raboteur, 2015) où parents, amis et alliés se réunissent autour du défunt pour perpétuer une tradition africaine dans le but de commémorer le souvenir de la personne décédée autour de blagues, chants, discours, contes. L'importance locale accordée aux funérailles n'est pas des moindres.

Les jeux de hasard tels que la belote, le domino, la loterie, les combats de coq illustrent l'une des déclinaisons courantes de la fête. Ils intègrent les influences anglaises du « vaux hall » (Montauban (dir.), Raboteur et Landais-Raboteur, 2015).

La dimension festive, autrefois, de l'économie de plantation où l'ordre régnait en instaurant le chaos continue d'alimenter la culture locale. Elle participe de son originalité. Elle est d'autant plus vivace qu'elle est alimentée par diverses influences et n'est pas achevée. (Ibid).

2.2.5.4. LA CIVILISATION DE L'ORALITE ET L'USAGE DU CREOLE COMME SPECIFICITE VERBALE ET NON-VERBALE

En Guadeloupe, l'oralité tient également une place forte.

Dès la période coloniale, les esclaves se regroupent dans un univers oral et qualitatif. Pour fuir les brimades quotidiennes et les conditions de vie difficiles, ils se réfugient, malgré les interdictions du Code Noir dans la parole populaire : les petites histoires, les contes, les cancans, reflets des croyances populaires et mentalités (Perret. D, 2001: pp181).

Elle correspond à ce que l'on appelle en ethnologie « l'oraliture » c'est-à-dire « *une production orale qui se distinguerait de la parole ordinaire par sa dimension esthétique* » (Chamoiseau, 1994: pp 153) au-delà des simples contes, devinettes, chansons. Cette « oraliture » met en scène la dualité entre le merveilleux européen et le merveilleux créole. L'un des principaux symboles de cette oraliture de la Guadeloupe est le créole²¹⁹. La langue créole²²⁰ s'inscrit dans la sphère tant privée que publique, comme moyen d'expression entre esclaves pour ne pas être compris des maîtres. Elle correspond à un savoureux mélange de survivances françaises, africaines, karibs, anglaises et plus largement européennes.

La langue créole guadeloupéenne est dans la plupart des cas, une modification ou une adaptation phonétique du français. Elle traduit, d'une part, l'absence de mots français pour traduire une réalité étrangère à la culture française. D'autre part, elle est utilisée pour imaginer une réalité locale dont seul le mot créole peut rendre compte. (Cérol, 1995).

Elle traduit la richesse de la créativité linguistique de l'ascendance afro-antillaise, pourtant réduite à l'état d'esclave. Elle réinvente des contextes aussi variés que la peur, la misère, la promiscuité, la solidarité, la sagesse, la révolte de la lutte des classes (exprimée dans les hauts lieux de la répression coloniale) la résignation et la passivité.

Le créole est le reflet d'une société composite où la parole n'a jamais été possible dans le contexte de l'habitation. Si la langue française est usitée pour ses fonctions informatives, techniques, économiques, le créole dans les Antilles françaises est également privilégié pour son humour, sa causticité, son sarcasme, son obscurité²²¹. Elle aurait aussi bien la spécificité de révéler et d'exprimer l'authenticité locale que de libérer du joug occidental, défi audacieux dont peu soupçonne l'étendue.

2.2.6 : L'EXPLICATION DE LA PERSISTANCE DU PRISME DE L'ANTERIORITE COLONIALE : LA DIFFICILE DEFINITION IDENTITAIRE

L'identité locale de la Guadeloupe s'est « *construite, déconstruite et reconstruite* » au fil des contextes historiques institutionnels et statutaires.

La première phase de l'identité locale fut l'acculturation. À la suite d'un contact avec une culture différente, la Guadeloupe a d'abord assimilé totalement ou partiellement, la culture de la France.

²¹⁹ Arveiller. R (1963) indique que le mot créole proviendrait du mot portugais « crioulo » désignant en portugais ancien le fait d'être né dans la maison (par opposition à l'acquisition financière pour les poules).

La langue créole correspond plus largement aux langues parlées par les peuples issues des colonisations européennes.

²²⁰ La création du CAPES d'enseignement du créole, par l'arrêté du 31 juillet 2001, confirme la volonté de donner le statut d'une langue d'enseignement légitime

²²¹ car souvent exprimée dans la nuit

Dans le même temps, la culture française s'est octroyée le droit de ne pas totalement intégrer la culture de la Guadeloupe à l'ensemble de la culture française.

La seconde phase de la construction de l'identité locale fut celle de l'assimilation, entre la fin du XIX^{ième} siècle et le début du XX^{ième} siècle. L'idéologie assimilationniste autorisa, à la différence, une lente invasion de la culture française au sein de l'ancienne colonie devenue alors département Outre-Mer. La culture appartient à l'autre mais doit impérativement être intégrée localement. L'administration de tous les pouvoirs exécutifs et décisionnels confiée aux métropolitains et atteste d'une certaine volonté de rendre le Guadeloupéen semblable au Français. L'école, l'église, les médias sont autant d'instances au service de la cause assimilationniste.

En réponse à l'assimilation, la pensée anticolonialiste s'est développée avec des dérapages virulents.

La troisième phase identitaire locale a laissé éclore une véritable identité caribéenne fruit du syncrétisme de toutes les forces identitaires antagonistes.

L'identité locale est aujourd'hui le fruit de ses différents apports syncrétiques de l'antériorité, avec des nuances infinies de cultures et de sous-cultures, peu ou prou enclines à reproduire ou à annihiler un passé révolu. La continuité de la hiérarchie phénotypique et sociale héritée de la période coloniale malgré les combats de citoyenneté, la radicalité des conflits, la pérennisation des marqueurs séculaires culturels (la famille matrifocale, l'importance accordée aux croyances magico-religieuses, la langue créole) en sont autant d'illustrations.

La question est de savoir pourquoi la culture de la Guadeloupe pérennise des marqueurs d'une antériorité révolue ?

Les travaux de recherche de Zghal (1994)²²² permettent de saisir dans quelle mesure les caractéristiques d'une culture la prédisposent plus ou moins à initier son changement culturel. Dans le cas de la Guadeloupe, la mauvaise connaissance de la culture originelle africaine pourrait justifier l'absence de prise de conscience de l'intérêt du changement, pour pleinement le réaliser.

L'Auteur distingue, en effet, trois types de cultures émanant du passé : (1) les sociétés autonomes, (2) les sociétés agressées, (3) les sociétés dominées. S'ajoute un quatrième type de société défini par Mucy et Brestein (2004) pour expliquer la situation actuelle de la culture des Antilles françaises : (4) les sociétés déconnectées :

²²² Zghal.R, « La culture de la dignité et le flou de l'organisation – culture et comportement organisationnel, Centre d'études, de Recherche et de Publications, Tunis, 1994

- (1) Dans le modèle de Riadh Zghal (1994), les sociétés autonomes ont leur propre culture et la valorisent (exemple : La France). La culture, comme dans la plupart des autres modèles, incarne les représentations, us, coutumes, rites. Les comportements renforcent les artefacts, valeurs et convictions de base (Schein, 1985). Les évolutions culturelles sont possibles dans la mesure où la culture s'appuie sur une bonne base d'assurance.
- (2) Les sociétés agressées, sont, selon Riadh Zghal, des sociétés autonomes au départ mais qui ont succombé à l'agression. À la suite de l'agression, elles sont partagées entre l'envie de maintenir la culture d'origine et une nécessaire prise de conscience du changement. Ainsi, elles secrètent «une carapace protectrice du noyau culturel». Le changement est, ainsi, souvent freiné.
- (3) Les sociétés dominées cohabitent avec la prédominance de systèmes culturels étrangers. Le changement est le fruit de l'importation de modèles étrangers apposés à la culture d'origine qui progressivement s'aliène.
- (4) A ces quatre premières sociétés, Mucy et Brunstein (2004) ajoutent les sociétés déconnectées, observées dans les Caraïbes et plus particulièrement en Guadeloupe et en Martinique. Profondément marquées par l'esclavage, ces sociétés sont totalement déconnectées de leurs origines géographiques et historiques africaines (elles subissent une double coupure). Cette déconnexion est renforcée par la distance historique et géographique des Antillais par rapport à leurs ancêtres esclaves (coupure du fils historique sur au moins trois générations) vendus, donnés ou achetés d'une plantation à l'autre et d'une île à l'autre (Maragnès, 1993). Il y a donc impossibilité géographique et historique, avec un minimum de précision, de connaître ses origines au sens propre comme au sens figuré (Mucy et Brunstein, 2004). Ainsi, la population développe une conscience exacerbée des tenants et des aboutissants de cette double coupure nommée : « *chaîne, fer, joug, asservissement, domination, dépendance, oppression, servitude, tyrannie et, si visiblement, aussi négritude* » (Mucy et Brunstein, 2004). Cependant, comme l'histoire de la culture d'origine oubliée [...], dominée, assujettie, de l'extérieur comme de l'intérieur [...] (William ; Reno; Alvarez, 2012) est inféodée à l'histoire de l'ancienne métropole ; cela participe d'un traumatisme originel. Ce traumatisme originel (du passé africain) apparaît comblé par la rémanence du souvenir plus récent de l'esclavage. Ces souvenirs violents de l'esclavage passé assoient l'impression paradoxale d'une incompréhension vis-à-vis des représentants de la société dominante et d'un manque de reconnaissance (perception d'injustice et d'humiliation). Ce paradoxe entretient des sentiments de faiblesse- ou une forme d'esclavage de l'esprit- tels que le doute, la peur, l'impuissance et la dépendance croissante à l'égard d'autrui.

L'appropriation de l'histoire Antillaise est souvent le propre des érudits locaux s'y intéressant, de façon « nécessairement disjointe » (William ; Reno; Alvarez, 2012). En ce sens, l'identité culturelle assumée [...] va de pair avec l'appropriation d'une identité personnelle (Lirius, 1986).

En l'absence d'appropriation de l'histoire locale, de mémoire individuelle et collective, le commun des mortels, faute de mieux, s'ancre dans la rémanence du souvenir de l'esclavage qui devient l'événement mémoriel original dont on n'arrive point à se défaire (Mucy et Brunstein, 2004). Cette carence traduit une profonde souffrance culturelle rendant les efforts de changements culturels difficiles.

Parmi les pistes de sortie du paradoxe réside le fait de s'approprier le passé culturel depuis les origines africaines en passant par l'intégration de tous les syncrétismes culturels pour en faire le deuil, pour le comprendre²²³, le pardonner, le dépasser en vue d'accéder à une reconstruction existentielle.

Le deuil de ce trou de mémoire représente une sortie possible de cette pérennisation du prisme passé (Mucy et Brunstein, 2004).

La notion de deuil se définit comme une expression affective liée à une rupture narcissique de l'identité (Ibid). Le travail de deuil désigne usuellement le dépassement de la perte d'un être cher. Le travail de deuil concernant l'histoire locale consisterait à transcender l'absence d'un passé irrécupérable. Il s'agirait, d'une part, de construire le passage d'une ancienne perception culturelle à une nouvelle perception. D'autre part, il s'agirait d'intégrer l'apprentissage d'une nouvelle réalité en acceptant l'impossibilité de changer la cause de la souffrance. C'est « la perte consentie » (Comte-Sponville, 1995) qui permet de se reconstruire. Enfin, lorsque la prise de conscience de la valeur propre (fruit d'un cheminement intérieur) serait solidement partagée, elle aurait pour conséquence de réconcilier les Guadeloupéens avec eux-mêmes et entre eux.

Les autres sphères de la société locale sont-elles, elles-mêmes concernées par l'incidence de l'héritage du passé ?

SECTION 3 : LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE INSULAIRE DE LA GUADELOUPE

Dans un contexte postcolonial, les entreprises insulaires de la Guadeloupe sont, elles aussi, atypiques et marquées par le passé colonial.

²²³ Il s'agirait d'un apprentissage conscient de l'acceptation

En Guadeloupe, les entreprises datent des habitations domaniales. Comme le reste de l'économie, elles auraient affiché une évolution fulgurante à partir de la seconde moitié du XIX^{ième} siècle pour évoluer, dans les sphères plus larges (Marion. J-G, 2004). Cependant, elles n'en demeurent pas moins des entreprises ultrapériphériques insulaires marquées d'un prisme passé.

Ainsi, si la distribution des performances et la répartition des entreprises selon les modes de croissance, les taux de marge moyens et les taux de rentabilité financière sont conformes à ceux observés en France hexagonale, d'importantes différences subsistent. Globalement, elles tiennent aux contraintes d'accessibilité et aux particularités des marchés. La spécialisation commerciale de l'activité, la prépondérance des entreprises de petite taille, les niveaux d'équipement ainsi que la valeur ajoutée plus faibles par salarié, sans être pénalisants, constituent des spécificités de l'économie locale. Les différences financières par rapport à la Métropole étant réduites par le truchement des dispositifs de rattrapage français et européens en faveur des entreprises dominiennes, notamment les mesures d'exonération partielle des charges sociales.

La présente section propose un détour sur les principes de management stratégique de la PME avant de présenter le profil de l'entreprise locale et d'en décrire la genèse coloniale et les faiblesses.

3.1. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE AU SEIN DES PME

Le socle de notre recherche tient à la compréhension des spécificités de l'entreprise insulaire de type PME prédominante en Guadeloupe.

3.1.1 LA RECHERCHE EN PME

Par sa faible dimension, la PME est, dans le cadre de recherches scientifiques, généralement présentée « *comme une unité productive dont les phénomènes sont plus facilement identifiables, plus lisibles* » (D'Amboise et Maldowney, 1988). Selon Marchesnay (1993), la recherche en PME conduit à éclairer "*concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension*". Dans le cadre de la recherche en PME, se pose la question de la spécificité de la PME par rapport aux Grandes Entreprises (Sarnin, 1990).

Ainsi, la pertinence de la PME en tant qu'objet de recherche tiendrait plutôt à sa valeur d'analyse des changements qu'à la construction d'un concept empirique." (Sarnin, 1990). L'intérêt de la

recherche sur le concept PME apparaît d'abord méthodologique dans la mesure où certaines pratiques stratégiques y sont plus lisibles que dans les très grandes entreprises où tout est plus dilué.

3.1.2 LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA PME : ENTRE TRANSPOSITION/ ADAPTATION DE LA GRANDE ENTREPRISE ET LEGITIMATION DE SA SPECIFICITE

La plupart des recherches concernant la PME reposent sur le postulat de sa spécificité (rôle prépondérant du dirigeant,...). Cette spécificité est, dès lors, érigée en principe universel.

Si, durant les années 70, la transposabilité des travaux des Grandes Entreprises était réfutée pour légitimer l'émergence de la recherche spécifique aux PME, désormais ce rejet n'est plus souhaitable. Car la transposition/adaptation s'inscrit dans la logique d'innovation de la PME (Torrès, 1997)²²⁴.

Certains auteurs (Torrès, 1997) plaident que la dualité entre la transposition/ adaptation et la légitimation de la PME cesse au profit d'une analyse en profondeur des situations et des contextes afin de formuler le meilleur choix entre les deux logiques. Ce choix doit être méthodique, rigoureux et validé scientifiquement. Le management stratégique de la PME ne doit ni se circonscrire spécifiquement aux PME ni la considérer comme une miniature de la grande entreprise. Ainsi, pour pallier leurs caractéristiques informelles, intuitives, personnalisées, processuelles, les PME gagneraient à s'appuyer sur une transposition de certains modes de gestion et outils de la grande entreprise.

Le manque de formalisation, la mauvaise définition des tâches et des postes à pourvoir, les politiques d'appréciation et de rémunération imprécises de la gestion de la formation et des carrières incertaines, ou encore de choix de gestion fortement connotés des aspirations et objectifs du dirigeant de PME pourraient être compensés par des ponts conceptuels avec les grandes entreprises (Paradas, 1996 : 13).

Plutôt que d'opposer la logique de transposition à la logique d'innovation (vision manichéenne), il s'agit de s'interroger sur les conditions de validité et d'application de chacune de ces logiques. L'entreprise de petite taille n'est pas toujours spécifique. Dans quelle mesure et sous quelles conditions peut-on envisager d'innover ou de transposer le management stratégique (Torrès, 1996).

²²⁴ TORRES.O,"Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation", thèse de doctorat de l'Université de Montpellier, 352p, 1997.

3.2: LA GENESE DE L'ENTREPRISE LOCALE : LA DIVISION SERVILE DU TRAVAIL AU SEIN DE LA PLANTATION

En Guadeloupe, les prémices de la structure économique l'entreprise moderne reposent sur le modèle de la plantation sucrière en vigueur entre le XVII^{ième} et XIX^{ième} siècle. La prédominance de la monoculture de la canne à sucre y est entretenue grâce au rôle majeur du protectionnisme français et aux *résurgences mercantilistes coloniales* (Lavenaire, 2017)²²⁵. Au sein de la plantation sucrière se crée une véritable économie de plantation sucrière, une entreprise domaniale distinguant selon Duchêne (2016):

- L'habitation, c'est-à-dire la résidence où le maître entretient une relation ambiguë mêlant autorité et proximité avec ses esclaves (Duchêne, 2016)²²⁶.
- La plantation, au sens de la terre cultivable en canne à sucre, où il existe une distanciation du pouvoir du maître dont l'autorité est représentée par un gérant (Duchêne, 2016).

Les plantations sucrières correspondent à de véritables villages construits autour d'un élément central, la maison du maître, entouré de ses manufactures, ateliers, ses maisons d'esclaves, ses plantations, sa chapelle, sa prison, son hôpital et son terroir (Duchêne, 2016). La structuration socio-spatiale place le maître en souverain (Duchêne, 2016). Elle y établit, en outre, une double division du travail servile : la division sociale du travail²²⁷ et la division technique du travail²²⁸ (Oudin-Bastide, 2005) ;

²²⁵ Lavenaire.M, thèse de doctorat « Décolonisation et changement social aux Antilles françaises : De l'assimilation à la » Départementalisation » : Socio-histoire d'une construction paradoxale,2017

²²⁶ Duchêne.F, *L'expérience esclavagiste des habitations sucrières de la Caraïbe, un modèle occulté des cités ouvrières industrielles* 2016

²²⁷ La division sociale constituant, à l'instar de Karl Marx, la production marchande de la division du travail. (Ibid : pp133)

²²⁸ La division technique du travail désignent la division manufacturière, au sens du travail collectif réalisée sur ou hors de la plantation pour produire collectivement une marchandise(Ibid : pp133)

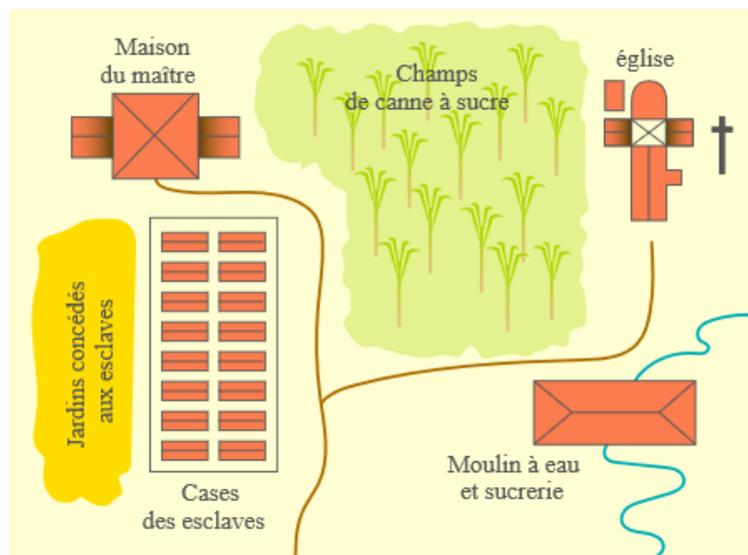


Photo 1 : Schématisation d'une plantation extrait www.levivrescolaire.fr/page/6441743

3.2.1 LA DIVISION SOCIALE SERVILE AU SEIN DE L'ECONOMIE DE PLANTATION

Le fonctionnement de la plantation, s'articule prioritairement autour d'une division sociale servile productive, grâce au travail des ouvriers. Secondairement, l'économie de la plantation tient également à la division sociale servile improductive partagée entre le travail de la domesticité et celui de l'administration servile (Oudin-Bastide, 2005 : pp143).

3.2.1.1 LA DIVISION SOCIALE SERVILE PRODUCTIVE

Dans le cadre de la division sociale servile productive, on retrouve essentiellement les esclaves de l'atelier gérés par un commandeur.

Les esclaves de l'atelier constituent la classe la plus nombreuse (70 à 80%) (Duchêne, 2016) et se décomposent en plusieurs catégories :

- Les esclaves ouvriers de l'habitation constituent le groupe capable de s'adapter à diverses tâches en raison de leur débrouillardise.
- Les esclaves de la plantation sucrière (encore appelés nègres de jardins ou les sucriers) travaillent aux rouages des champs : la coupe de la canne, le labourage de la canne, le transport, la fabrication du sucre et du rhum. Ces derniers sont souvent vigoureux et jeunes.
- Les cabrouetiers, les charretiers et les muletiers (Oudin-Bastide, 2005 : pp137) sont chargés du soin et du transport externe et interne de bêtes tandis que les muletiers s'occupent de l'entretien,

des écuries, des moulins et du gardiennage. Ils sont souvent hébergés dans une case à proximité des bêtes dont ils s'occupent.

- « Les nègres à talents », tonneliers, fabriquant les tonneaux, disposant d'une grande liberté ou taillandiers entretenant les ferrements (houes, machettes, etc.) des esclaves du jardin.

- Les ratiers, grâce aux chiens dont ils ont la charge du dressage, (Ibid : pp137) sont « *préposés à la destruction des rats* ».

- Les nègres de barrière comme leur nom l'indique sont gardiens de barrières édifiées pour la protection des victuailles plantées mais également dévolus aux esclaves en situation de handicap ou les plus âgés enclins à la dépendance (Ibid : pp138).

- Les gardiens de bestiaux, sélectionnés parmi les jeunes (12 à 15 ans) et vigoureux esclaves, sont chargés de l'entretien et de la surveillance des bêtes.

3.2.1.2. LA DIVISION SOCIALE SERVILE IMPRODUCTIVE

Les habitations comptent un grand nombre de domestiques mais également d'individus préposés à l'administration personnelle ou professionnelle de l'habitation (30% des esclaves) (Duchêne, 2016).

La majorité des domestiques est noire, masculine mais pas toujours à majorité créole. Ils sont sélectionnés parmi les mieux faits, les plus élégants, les plus habiles et les meilleurs sujets (Ganem, 2012).

Les domestiques encore appelés « nègres de maison » sont les plus élevés dans la hiérarchie sociale de la plantation improductive. Ils ne goûtent pas aux rouages de la terre sauf en cas de sanction. Jouissant d'un travail plus doux et bénéficiant d'une distinction vestimentaire par rapport à leurs congénères des champs, ils travaillent et vivent au sein même (ou à proximité immédiate) de la résidence du maître par lequel ils sont directement gérés.

Ces domestiques se distinguent en deux catégories travaillant hors des champs :

- Les premiers domestiques, bénéficiant d'une certaine qualification, sont amenés à transformer une matière première. En effet, ils sont en charge de la confection, de l'entretien des biens matériels destinés à la consommation des maîtres. Ce sont des perruquiers, pâ-

tissiers, cuisiniers, boulangers, couturières, etc. Leur qualification leur permet de disposer d'une certaine mobilité. Ces derniers semblent moins proches de leurs Maîtres (Oudin-Bastide, 2005 : pp147).

- Les seconds domestiques sont en charge du travail improductif de la domesticité n'engageant aucune transformation de matière première. Aux hommes, sont confiés les services de : valets, cochers, laquais, cuisinier, serveur de la table, *soins aux chevaux*, coursiers (*alimentaires et courses réalisées dans les rapports avec le voisinage, etc.* (Ganem ,2012 : pp22). Les femmes ont la responsabilité *des enfants, du lavage du linge*, du service de chambre et de la confection des vêtements des esclaves (Ganem ,2012 : pp22). En vivant à proximité ou au sein même de la résidence des maîtres, ils n'en subissent pas moins les travers (violences au fouet, abus et primautés sexuels).

La classe des domestiques constitue, en effet, le premier plafond de verre de la condition servile. (Oudin-Bastide, 2005 : pp147). Toutefois, le renvoi au jardin présente une menace constante des maîtres. (Ibid).

L'emploi domestique ne constitue pas le seul travail improductif servile. En effet, l'emploi servile dans les hôpitaux coloniaux en constitue une autre part. Les esclaves en charge du soin de leurs congénères malades en tant qu'infirmières, sage-femme ou garde-malades, sont des femmes âgées, exerçant au sein des hôpitaux de la plantation ou au sein des grandes plantations.

3.2.2 LA DIVISION TECHNIQUE AU SEIN DE L'ECONOMIE DE PLANTATION

La division technique se subdivise en une division horizontale et une division verticale (Ibid: pp133).

3.2.2.1. LA DIVISION HORIZONTALE DU TRAVAIL SERVILE

Au sein de la Colonie, les ouvriers de plantation et les esclaves de l'atelier se partagent en deux ateliers : la grande bande (encore appelée grand atelier) et la petite bande (le petit atelier) (Ibid : pp149) dirigées chacun par un commandeur.

La répartition entre les deux ateliers étant déterminée par la force physique et l'état de santé.

Ainsi, la grande constitue le gros œuvre avec les esclaves qui creusent, plantent, sèment la canne à sucre etc.

La petite est, quant à elle, constituée des femmes, des enfants, des malades et convalescents. Ces derniers ramassent les feuilles et nettoient. Les femmes apprennent aux enfants les bonnes manières et méthodes d'exécution des tâches et d'obéissance, en vertu de leur douceur maternelle. (Poyen Sainte-Marie: pp14).

Cette division horizontale du travail préfigure le travail industriel en brigade des modèles Tayloriste et Fordiste.

3.2.2.2 LA DIVISION VERTICALE DU TRAVAIL SERVILE

L'économie de la plantation s'appuie essentiellement sur une intégration verticale.

Si l'ensemble des esclaves noirs travaillent dans le cadre de la division horizontale au développement économique de la plantation, ils sont fortement soumis à la division verticale. En effet, ils sont soumis à une hiérarchie (pour leur travail, leurs vivres, leur vie) dont les deux premiers rangs ne sont pas serviles :

- Le premier rang est tenu par le gérant. Lié à la plantation par un contrat, il est rémunéré à l'année. Il s'agit toujours d'un homme de couleur blanche. En tant qu'agent exécutif du Maître et du procureur il bénéficie, dans la pratique, d'une large autonomie. Il perçoit un salaire annuel. Il demeure, soit au sein de la résidence de l'Habitation, soit dans une maison indépendante. Il s'occupe de l'administration globale de l'exploitation agricole et de la transformation de la canne à sucre ou du café. Il régit la livraison des vivres, des toiles et des ferrements, les expéditions, les travaux et les dépenses. Il régent également la vie des esclaves ainsi que leur travail et la discipline générale (sanctions, récompenses, impartialité des décisions) la santé des esclaves (Poyen Sainte-Marie, 1802 : pp13). Le propriétaire de la plantation est souvent en France (Ganem, 2012 : pp18).
- Le second rang de la hiérarchie est occupé par l'économe. Egalement homme blanc, il tient la correspondance administrative avec la Métropole (copie, lettres, etc.). Occupant la fonction de contremaître, mal payé, dédaigné, il est en charge de la rédaction des lignes d'écritures comptables de l'habitation, de fixer les objectifs chiffrés de la plantation, de la consigne des clés (Poyen Sainte-Marie, 1802: pp11). S'il est l'homme de confiance du gérant (Poyen Sainte-Marie, 1802 : pp12) il peut aussi bien être démis de ses fonctions sans raisons valables. Sa place, très convoitée de jeune blanc, lui impose une vie dure. En contact avec l'atelier pour son rôle de surveillant du mouvement de rouaison, il entretient une certaine familiarité avec les esclaves. Les différentes grèves demandent le changement du gérant mais jamais de l'économe. (Ganem, 2012 : pp18).

- Le troisième rang de la hiérarchie de la plantation est occupé par le commandeur (Ganem, 2012 : pp19). Le commandeur, comme son nom l'indique, conduit l'ensemble des esclaves sur la plantation, à l'exception des raffineurs et des rhumiers gérés par le gérant. Le bon fonctionnement de la plantation repose sur l'art d'employer les meilleurs commandeurs (Poyen Sainte-Marie, 1802: pp3)²²⁹. Jusqu'à 1720, le commandeur est blanc, serviteur du colon. Puis, le commandeur deviendra Noir de préférence mulâtre, en raison de son coût d'entretien moins élevé et de la multiplication des plantations de sucre. Il est de préférence jeune, intelligent, dynamique, docile et capable de stimuler les esclaves (Ibid). Au titre de dépositaire Noir de l'autorité du maître sur les champs ou dans les ateliers, il s'érige au plus « haut » rang de la société servile. Ce dernier se distingue de l'ensemble des autres esclaves. Parmi tous les esclaves, il est l'emblème du pouvoir domanial. D'une part, il est complètement éloigné du travail servile agricole. D'autre part, il est mieux loti que l'ensemble des esclaves qu'il soit sur ou hors des champs. Il jouit de plus de vivres, plus d'habits (Oudin-Bastide, 2005 : pp157). Enfin, chargé de la surveillance, des coercitions (du fouet), du maintien de l'ordre, de la délation de ses congénères, il se distingue par une valeur marchande particulièrement plus élevée que celle des petits chefs de subalternes esclaves noirs. Sans être exempt de sévices corporels de son maître, il est protégé de l'humiliation. Car, il est entendu qu'il soit battu à distance de ses subordonnés et qu'il puisse être démis de ses fonctions en cas de faute. (Ibid : pp147). Certaines plantations accueillent des tuteurs. Le tuteur est désigné par les esclaves eux-mêmes afin d'apprendre la vie et le travail aux esclaves fraîchement arrivés au sein de la plantation. Choisi par ses congénères, le tuteur ne se montre pas tendre pour autant avec ces derniers.

²²⁹ Poyen Sainte-Marie « De l'exploitation des sucreries » Hachette Editions de 1802

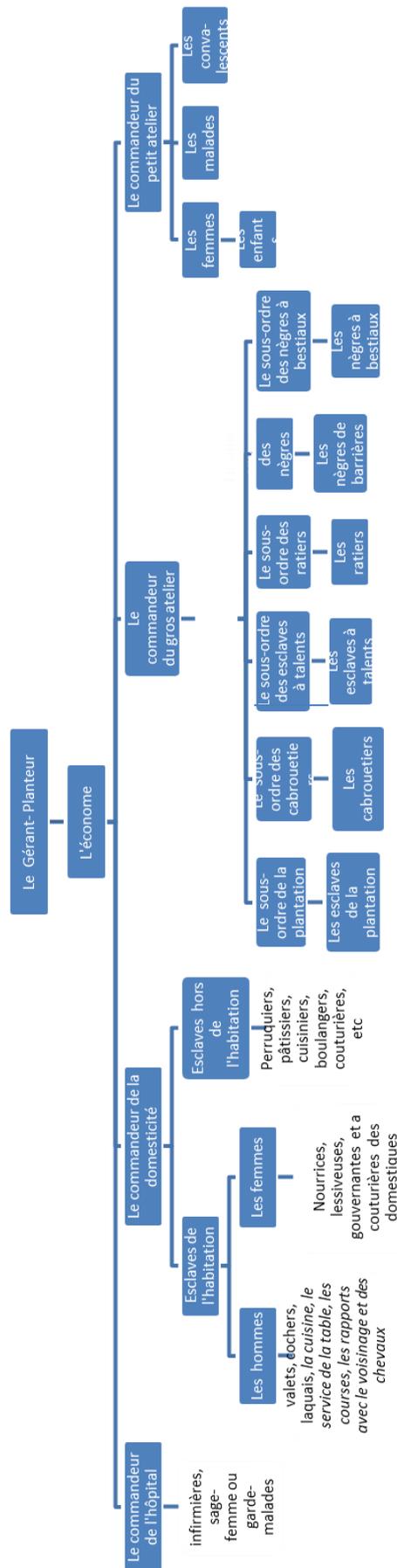


Figure 7 : Organigramme du travail servile au sein de l'habitation. Source : PIERRE-JUSTIN,J, 2020

3.3 : DE L'ENTREPRISE DOMANIALE A L'ENTREPRISE MODERNE

Les prémices de l'entreprise insulaire remontent à la période des habitations sucrières. Elles se situent donc au début de la vocation agricole et sucrière de la Guadeloupe. En effet, la Colonie détenait plusieurs habitations dont il fallait régir l'administration paysanne, d'une part, et d'autre part, les moyens de production coloniaux. Par ailleurs, la Colonie appuyait financièrement le commerce et l'artisanat. Enfin, elle finançait les foires agricoles à l'instar de celles organisées en Métropole.

Puis, l'ère de la vapeur fera éclore l'entreprise industrielle qui succèdera à l'entreprise agricole. En effet, la technologie européenne et des autres colonies anglaises (techniques, outillages, les moyens matériels), connue par le truchement de publications, va s'importer dans les Colonies françaises (Marion. J-G, 2004).

La Colonie participera à l'encadrement juridique et réglementaire des entreprises privées dans le transport de l'outillage²³⁰ et le domaine maritime.

Elle participera également à l'administration de certaines entreprises privées :

- En subventionnant l'équipement des entreprises dont elle peut en retour réquisitionner les équipements (Marion, 2004)
- En dirigeant le financement de certaines entreprises notamment dans des secteurs tels que la banque, les travaux publics, les assurances et les arts (Marion, 2004). En matière de travaux publics, elle participera à cette époque au développement des infrastructures locales : la construction de monuments, cathédrales, mairies, bibliothèques et l'installation du télégraphe.

L'administration et l'évolution des entreprises apparaissent fortement soumises à l'autorité de la Colonie.

²³⁰ Notamment dans le transport terrestre, les chemins de fer et les routes

3.4 : DES ENTREPRISES MODERNES INSPIREES DU MODELE DE LA PLANTATION

Les entreprises actuelles découlent des entreprises domaniales.

3.4.1 DES ENTREPRISES CONDITIONNEES PAR LE JEU DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS

À l'instar des régions ultrapériphériques, les rapports des entreprises locales avec l'environnement sont subordonnés à la dynamique des rapports avec les politiques capables de financer leurs ressources tangibles ou intangibles (Huault, 2004).

Le succès des entreprises dépend de leur capacité à développer des rapports fructueux avec les instances de l'État et ses organes régionaux en charge du financement des ressources de l'entreprise (Macdissi et Hafsi, 2007).

3.4.2. LA PREDOMINANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

L'entreprise actuelle de Guadeloupe est avant tout familiale.

Le marché local est, en effet, dominé par des entreprises familiales²³¹ dont la sphère d'influence dépasse le bassin Caraïbéen, affichant parfois un chiffre d'affaires très élevé (supérieur à 50 millions d'euros) (Py, 2011).

L'entreprise appartient, d'une manière générale, à la famille fondatrice. Certains groupes insistent sur cet ancrage familial tandis que d'autres, plus particulièrement d'origine martiniquaise, préfèrent le masquer (Py, 2011).

Le capital des entreprises familiales apparaît très peu ouvert à l'extérieur (souvent fermés aux investisseurs privés ou étrangers et aux collaborateurs de l'entreprise).

Ces entreprises familiales sont localement très pourvoyeuses d'emplois et contribuent au maintien de l'emploi local.

²³¹ Les recherches scientifiques portant sur les entreprises familiales mettent en exergue plusieurs définitions et classifications suivant la personnalité de l'entrepreneur et la propriété de l'entreprise (Westhead.P, Cowling.M & Howorth.C, 2001 ; Brockhaus, 1994). Les définitions les plus courantes intègrent les notions de degré de contrôle du capital par la famille, le niveau d'implication dans le management et la volonté de transmettre aux générations futures (Allouche.J & Amann.B, 2000 ; Poulain.T-Rehm, 2006 ; Mellerio.O, 2009). Selon Richomme-Huet.K et Andria.A²³¹ (2012), la pérennité de l'entreprise, point focal des entreprises familiales repose sur la pérennité concomitante de la famille et de l'organisation apparaissent (Chua.J.HJ-& Chrisman & Sharma.P,1999).

Aussi, elles peuvent être regroupées suivant les origines de la famille fondatrice appartenant à des familles Békés ou Blancs péyi, à des familles indiennes, à des familles de syro-libanais, à des familles juives, à des familles françaises et à des familles d’afro-descendants.

Les familles de Békés et Blancs péyi sont spécialisées dans la production de la canne, du sucre, la Grande-Distribution, dans la distribution automobile et de pièces détachées, etc.

Les groupes dirigés par les familles d’origine indienne, détiennent chacun une large part du réseau commercial du BTP en Guadeloupe, la distribution ou des exploitations agricoles.

Les groupes dirigés par les familles syro-libanaises se spécialisent dans la Grande Distribution, le commerce (Prêt-à-Porter des centres villes).

Les groupes dirigés par les familles juives s’orientent dans l’aménagement de la maison et l’électroménager.

Les groupes dirigés par les familles originaires de la France hexagonale se retrouvent dans des secteurs d’activité aussi variés que les familles d’afro-descendants

3.4.3 UNE MAJORITE DE TRES PETITES ENTREPRISES

Le marché local se singularise par la prépondérance d’entreprises de très petite taille.

Ainsi, selon les statistiques de l’INSEE, au 1er janvier 2016, le tissu économique local se compose de 49 166 établissements avec une surreprésentation des petites structures (tous secteurs confondus) : 81,5 % des établissements ne disposant d’aucun salarié dont seulement 2,6 % comptant plus de neuf (contre respectivement 70,5 % et 5,5 % en France entière)

Les TPE sont particulièrement nombreuses, notamment dans le petit commerce, où les besoins en main d’œuvre sont faibles :

Secteurs d’activité et tailles des établissements	Aucun salarié	1 à 5	6 à 9	10 à 19	20 et plus	Total
Industries manufacturières, extractives et autres	3 105	594	213	112	86	4 110
Construction	5 903	731	133	79	50	6 896
Commerce	14 040	2 712	651	304	192	17 899

Information et communication	1 071	133	29	14	19	1 266
Activités financières et assurances	820	271	70	32	30	1 223
Activités immobilières	2 130	141	12	6	3	2 292
Activités scientifiques, techniques, administratives	6 479	925	177	116	79	7 776
Administration publique, enseignement, santé	4 190	546	71	61	69	4 937
Autres activités de services	2 348	352	40	20	7	2 767
Total	40 086	6 405	1 396	744	535	49 166

Tableau 7 : Démographie des établissements par taille et par type d'activité. Sources : INSEE SIRENE.2016

Les PME de la Guadeloupe optent, souvent, pour une stratégie de niche, plus ou moins différenciée (Hafsi et Macdissi, 2006). Elles se caractérisent par l'absence de structure formalisée de la fonction des Ressources Humaines. Aussi, elles s'inscrivent dans une conception traditionnelle de la PME et plus rarement dans les conceptions constructivistes et d'ouvertures concernant les TIC.

Le tableau ci-dessous synthétise les conceptions traditionnelle, constructive et contemporaines des PME.

Spécificités des PME	Conception traditionnelle	Conception constructiviste	Nouvelles ouvertures concernant les TIC
Nombre réduit d'employés	Facilité de communication Facilité de contrôle et d'accompagnement Absence de spécialisation	Employés responsables des échanges avec l'environnement Toutes les transactions quotidiennes ont un impact dans la stratégie	Utilité de la gestion des informations des connaissances Capitalisation Déploiement des outils
Restriction de ressources	Les stratégies reflètent la personnalité du dirigeant Raison pour ne pas plani-	Recherche de la légitimité par la création d'échanges	Développement des flux d'échanges Possibilité d'aller au-delà de la recherche

	fier Gestion de l'information et veille stratégique impuissante		d'efficience, pour envisager une meilleure efficacité et plus de performance
Structure peu bureaucratifiée	Empêche la formulation d'une stratégie formelle Absence de contrôle Flexibilité pour le changement	Ouverture au changement et à l'apprentissage Possibilité d'émergence des nouvelles stratégies	Possibilité d'intégration de nouveaux outils et d'appropriation Possibilité d'envisager des « reconfigurations de modèles d'entreprise »
Grande dépendance envers l'environnement	Grand poids des menaces de l'environnement Force les entreprises à adopter des stratégies de niches	Conformité aux règles et structures pour acquérir légitimité et ressources Les dialogues sont les principaux instruments pour construire des significations	Possibilité de mieux connaître l'environnement et d'agir de façon proactive

Tableau 8 : Tableau sur la place des TIC dans les petites et très petites entreprises (extrait de Jaouen et Torrès, 2008²³² et adaptation de Brandao et Sergi, 2006)

3.4.4 LA PREDOMINANCE DE LA PROXIMITE DE GESTION

Les TPE, majoritaires sur le marché local, sont adossées à la théorie de la proxémie (Moles et Rohmer, 1978). Cette théorie présuppose toute forme de proximité de gestion qu'elle soit spatiale (proximité des fournisseurs et des marchés), hiérarchique et fonctionnelle (absence d'organigramme hiérarchique, polyvalence supplantant la spécialisation), informationnelle (absence de système d'information très pointu ou formalisé) ou temporelle (absence d'anticipation, difficulté à planifier) (Jaouen et Torrès, 2008).

3.5 : LES SPECIFICITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES LOCALES DE LA PME

Notre recherche concerne les entreprises dont la taille permettrait une structuration des ressources : les PME en Guadeloupe.

De manière générale, la fonction RH y est souvent absente.

²³² Jaouen.A et Torrès.P « Les très petites entreprises : un management de proximité, Hermès sciences, 2008

Dans le cas où la structure dédiée au personnel existe²³³, elle ne correspond pas à un service de ressources humaines proprement dit. Ainsi, nombre d'entreprises sont confrontées à l'absence courante de la fonction de Directeur des Ressources Humaines, à l'absence de la gestion du capital humain, à l'absence des fonctions et de cadres juridiques dans les relations professionnelles, à l'absence de services d'hygiène et de sécurité et à l'absence de négociations annuelles obligatoires.

Ces carences participent à la faiblesse de l'équilibre du capital humain (Py, 2011: pp27). Elles impactent la qualité du service offert, les systèmes de rémunération, la mise en place de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Carrières, la gestion du recrutement, la gestion des compétences, de la formation et la gestion du personnel.

3.5.1 UN MODE DE RECRUTEMENT PRIORITAIREMENT FONDE SUR LE RESEAU

D'une façon générale, le recrutement répond à l'urgence subjective de pourvoir un poste plutôt qu'à celle d'anticiper réellement une création ou un remplacement de poste définis sur des critères précis et objectifs (tels que l'élaboration d'une fiche de poste, la définition d'un contrat, le processus d'intégration et la formation) (Py, 2011: pp36).

En outre, le recrutement au sein des entreprises est discriminant.

Le recrutement des collaborateurs s'opère souvent de façon informelle, principalement sur la base du réseau de connaissances interpersonnelles, de la cooptation familiale ou amicale, ou du bouche à oreille, lorsqu'il n'est pas simplement le fruit d'un recrutement familial (neveu, nièce, beau-fils et belle-fille) (Py, 2011).

Dans ce contexte, le rôle de la famille élargie constitue un moteur essentiel. Ce, d'autant que la société locale est marquée par la référence communautaire et affective des rapports humains dès la période coloniale (Gutman et Genevèse, 1980).

Le réseau familial, amical, culturel, religieux, ethnique, associatif, politique et culturel renforce la solidarité et les possibilités de recrutement (Hilaire, 1997). Il met en lumière les stratégies de réciprocité fondées sur le don et le contre-don (donner, recevoir, rendre) héritées du passé africain et les stratégies de connivences affectives. Institutionnellement édifié à l'échelle locale, le réseau régit le fonctionnement social, organisationnel et relationnel de l'entreprise (collabora-

²³³ par exemple dans les plus grandes entreprises

tion, soutien, conseil, contrôle, etc.) (Gravovetter, 1974, 1983, 1985, 1995, 2000) au détriment des compétences. Il apparaît comme un système fiable d'accès à l'emploi.

Si les pratiques informelles de recrutement²³⁴ par le réseau interrogent, les logiques de recrutement plus rationnelles (réalisées par des chasseurs de tête et les nouvelles technologies) n'interviennent que pour le recrutement exogène des cadres-dirigeants²³⁵ dans les grandes entreprises.

3.5.2 LES FACTEURS AFFINITAIRES DE REMUNERATION

Les facteurs de rémunération sont, quant à eux, souvent décidés de façon affinitaire entre collaborateurs et dirigeants. Ils font généralement apparaître des iniquités significatives entre les membres de la famille élargie et les autres collaborateurs (Py, 2012).

En outre, les pressions syndicales contraignent souvent les entreprises d'accorder un salaire moyen supérieur d'au moins 5% au SMIG (Mucy et Brunstein, 2004).

Par ailleurs, l'absence de participation aux bénéfices, pourtant obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés, atteste d'un laxisme dans le respect de la réglementation sociale.

3.5.3 L'ABSENCE DE GESTION DES COMPETENCES ET LE MANQUE DE FORMATION

La gestion des compétences s'inscrit plutôt dans la réponse aux obligations légales liées aux secteurs et corps de métiers plutôt que dans une gestion sur-mesure répondant à des critères opérationnels et techniques adaptés au territoire (gestion des effectifs, des qualifications, de la transmission des savoir-faire, des saisonnalités, des compétences, contenu des métiers, etc.) (Py, 2011: pp37).

La formation ne fait pas recette. Nombre d'entreprises n'y recourent pas (Py, 2011). Si l'intérêt des dispositifs, que ce soit pour le dirigeant ou pour les collaborateurs, ne s'impose pas comme vecteur de valorisation professionnelle, sociale, technique, l'absence de gestion des compétences réduit la possibilité de faire coïncider les compétences et les opportunités de formations (qualifiantes et non qualifiantes).

²³⁴ Fondées sur la proximité, l'oralité

²³⁵ Py.F, « *recrutement de cadres métropolitains* », pp55, .2011 ;

3.5.4 LES DEFICITS DES CHAMPS ECONOMIQUE, POLITIQUE, SOCIAL ET SYMBOLIQUE DE LA SOCIETE LOCALE AU CŒUR DES RELATIONS DE L'ENTREPRISE

La fonction Ressources Humaines, en Guadeloupe, peine à s'imposer au profit des relations sociales demeurant prioritaires (Py, 2011: pp23-24).

Le facteur social et le facteur culturel apparaissent comme des données fondamentales à intégrer dans la gestion de l'entreprise.

L'entreprise est autant un objet du champ économique que du champ politique, social, culturel et symbolique. En conséquence, elle est au carrefour des mentalités, des comportements sociétaux, des discours politiques et des discours externes et internes (abstrait, concrets et imaginaires) sur l'entreprise (Pomian, 1999)²³⁶.

3.5.4.1. DES RELATIONS SOCIETALES DUPLIQUEES DANS LES RELATIONS SOCIALES

L'entreprise guadeloupéenne incarne la société locale vectrice de valeurs, encline aux métisages, au syncrétisme, à une certaine propension pour les temps de fêtes, à l'usage du créole et à la radicalité sociale conflictuelle avec une nette préférence pour l'oral.

L'oralité a une incidence forte sur l'organisation du travail. A l'instar de la Martinique, les communications sont à la fois riches et implicites (cancans et commérages) (Mucy et Brunstein, 2004). Au pouvoir hiérarchique se superpose celui de la parole (Brunstein, 1996). Comme dans la plupart des pays insulaires, les informations circulent plus rapidement par le bouche à oreille que par écrit (Gauthey et Xardel, 1990). Ainsi, les communications orales et écrites au sein de l'entreprise sont conjointes.

Le rapport au temps est polychrone au sein de l'entreprise. Il se manifeste par une grande flexibilité dans la gestion du temps (délais de livraison, espaces de liberté des collaborateurs, manque de linéarité dans la prévision des tâches et des activités et de la formation) (Mucy et Brunstein, 2004).

Enfin, la créolisation demeure présente au sein de la société locale contemporaine surtout dans les contextes où les collaborateurs souhaitent intimider autrui ou protester l'autorité patronale.

²³⁶ Pomian.J « *L'entreprise entre le symbolique et l'affectif* » In: Quaderni, n°38, Printemps 1999. Politique symbolique et communication. pp. 103-115

3.5.4.2. LE RISQUE SOCIAL ELEVE

À l'échelle locale, le risque social demeure élevé pour diverses raisons. Selon Py.F (2011) :

- Les normes réglementaires et conventionnelles ne sont pas toujours respectées²³⁷.
- L'aspect contractuel fait montre de certaines irrégularités en contournant les aspects légaux souvent par méconnaissance du Code du Travail.
- L'absentéisme²³⁸ (pour convenance et raisons personnelles sans justification à l'entreprise) surtout dans le domaine agricole et du BTP et plus généralement dans les métiers de faible valeur ajoutée reflète le manque d'engagement de certains collaborateurs souffrant d'un manque de reconnaissance au travail.
- La gestion des congés²³⁹ apparaît problématique, surtout en cas de recours à des salariés étrangers, et plus largement dans le cadre des semaines présentant des jours fériés et chômés.
- Le système de rémunération²⁴⁰ et d'avantages est établi suivant des critères discriminants, subjectifs et non transparents. Il n'est pas rare de voir un membre de la famille fondatrice de l'entreprise percevoir des primes et avantages absents de toute autre grille salariale en raison de son appartenance à la famille.
- L'entretien professionnel²⁴¹ est irrégulier lorsqu'il n'est pas complètement absent au sein de l'entreprise.

²³⁷ Cf Loi El Khomri, journal officiel du 09 Aout 2016 de la République Française

²³⁸ Extrait du journal officiel de la république française Loi El Khomri du 09 août 2016 :

« Art. L. 3121-1. – La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. »

« Art. L. 3121-27. – La durée légale de travail effectif des salariés à temps complet est fixée à trente-cinq heures par semaine.

« Art. L. 3123-11. – Toute modification de la répartition de la durée de travail entre les jours de la semaine ou entre les semaines du mois est notifiée au salarié en respectant un délai de prévenance

« Art. L. 3133-1. – Les fêtes légales ci-après désignées sont des jours fériés : « 1o Le 1er janvier ; « 2 Le lundi de Pâques ; « 3 Le 1er mai ; « 4 Le 8 mai ; « 5 L'Ascension ; « 6 Le lundi de Pentecôte ; « 7 Le 14 juillet ; « 8 L'Assomption ; « 9 La Toussaint ; « 10 Le 11 novembre ; « 11 Le jour de Noël.

²³⁹ Extrait du journal officiel de la république française Loi El Khomri du 09 août 2016 : « Art. L. 3141-3. – Le salarié a droit à un congé de deux jours et demi ouvrables par mois de travail effectif chez le même employeur. « La durée totale du congé exigible ne peut excéder trente jours ouvrables.

²⁴⁰ Extrait du journal officiel de la république française Loi El Khomri du 09 août 2016 : « Art. L. 3123-6. – Le contrat de travail du salarié à temps partiel est un contrat écrit. « Il mentionne : « 1 La qualification du salarié, les éléments de la rémunération, etc.

²⁴¹ Extrait du journal officiel de la république française Loi El Khomri du 09 août 2016 : Art. L. 3121-65. – I. – A défaut de stipulations conventionnelles prévues aux 1o et 2o du II de l'article L. 3121-64, une convention individuelle de forfait en jours peut être valablement conclue sous réserve du respect des dispositions suivantes : « 1o L'employeur établit un document de contrôle faisant apparaître le nombre et la date des journées ou demi-journées travaillées. Sous la responsabilité de l'employeur, ce document peut être renseigné par le salarié ; « 2o L'employeur s'assure que la charge de travail du salarié est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires ; « 3o L'employeur organise une fois par an un entretien avec le salarié pour évoquer sa charge de travail, qui doit être raisonnable, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération

3.6 : L'IMPORTANCE DE L'ECONOMIE PARALLELE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

L'économie parallèle locale intègre aussi bien l'économie informelle que l'économie souterraine. Aucune de ces deux facettes de l'économie locale et officieuse ne peut être occultée.

L'activité informelle (Penouil, 1990)²⁴² se résume aux caractéristiques suivantes (Raboteur, 2005 : pp7):

- *« Faible intensité capitalistique: absence d'équipement immobilier, capital machine réduit au strict minimum, faiblesse des stocks et des réserves financières.*
- *Faiblesse de l'investissement humain: le coût de formation de la main d'œuvre y est même nul dans certaines activités.*
- *Aucune barrière à l'entrée: il est généralement très facile de créer une unité informelle et d'ailleurs, tout aussi facile de l'abandonner si elle ne procure pas les revenus escomptés.*
- *Petite taille des unités de production: il s'agit majoritairement d'unités de productions sans salarié, ou qui n'emploient qu'un petit nombre d'apprentis et de salariés, souvent rémunérés en fonction du travail réellement effectué.*
- *Gestion particulière: qui ne peut être assimilée à la gestion d'une véritable entreprise. Le poids économique des activités informelles est mal connu et suscite le désintérêt des autorités locales ».*

Cette part d'économie informelle n'a de raison d'être et de perdurer, que grâce à l'existence d'une économie formelle. Dans de nombreux pays en voie de développement, cette activité informelle « occupe » une part importante et vulnérable de la population pour amortir les chocs sociaux comme le chômage. Elle conduit souvent à développer chez les plus jeunes un esprit entrepreneurial et un leadership (Raboteur ; 2005).

Cette économie informelle se distingue de l'économie souterraine, caractérisée par la dissimulation effective d'activité ou le travail au noir (prenant la forme du Djob en Guadeloupe) (Ibid).

Le « Djob », au sens de Vilmon (2004) participe de l'activité qualifiée ou sous-qualifiée réalisée sous forme dissimulée. Le Djob implique souvent une dissimulation de l'emploi salarié ou une dissimulation de l'activité toutes deux interdites par le Code du travail français.

Malgré les dispositifs légaux répressifs, la dissimulation d'emplois salariés au sein des entreprises est fréquente. Elle consiste pour une entreprise à se soustraire, partiellement ou totalement, aux formalités prévues dans le cadre d'une activité salariée légale (déclaration du nombre d'heures travaillées sur le bulletin, sous-traitance non-déclarée, voire une absence de contrat de travail).

²⁴² Penouil.M, « les activités informelles: réalités méconnues, espérances illusoire? » Problèmes économiques n°2195, 1990

La dissimulation de l'activité est une autre des facettes de l'entreprise. Elle consiste, pour l'entreprise, à se soustraire intentionnellement de ses obligations. Le travail au noir pose la question de la présomption de la lucrativité.

Enfin, une part de revenus complémentaires serait générée par le Djob. Dans plusieurs cas, le recours au djob constitue un complément de ressources pour les membres d'une famille qui recourent à la débrouillardise pour constituer un revenu principal ou unique : baby-sitting, ménage, cours à domicile. Autre exemple, la double activité de fonctionnaire et d'éleveur ovin et bovin est courante.

CONCLUSION : DES ENTREPRISES INSULAIRES AU RISQUE SOCIAL ELEVE EN COMPARAISON AUX ENTREPRISES DES PAYS A ECONOMIE DE MARCHE

Si le modèle de l'entreprise insulaire guadeloupéenne datant des habitations domaniales a évolué vers les spécificités de l'entreprise résistante et moderne, face aux chocs internes et exogènes, il continue d'être impacté par le contexte postcolonial français.

En effet, l'interaction entre la faiblesse des ressources et les méthodes de gestion des ressources humaines explique la vulnérabilité des entreprises et le risque social élevé.

Si la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines n'est pas optimale au sein de la PME de la Guadeloupe, la comparaison avec la PME du modèle de la France Hexagonale pourrait permettre d'identifier d'éventuelles complémentarités.

Le tableau ci-dessous synthétise et met en perspective les grands traits de l'entreprise locale avec ceux de l'entreprise française :

	Le cas de la PME France	Le cas de la PME de Guadeloupe
L'inspiration de l'entreprise	Entreprise industrielle Entreprise moderne Entreprise globalisée	Entreprise domaniale
La taille des entreprises	Prédominance des entreprises Intermédiaires à Grandes entreprises	Prédominance des petites et moyennes entreprises
Caractéristiques de la PME	Petite taille Centralisation de la gestion Stratégie intuitive Faible spécialisation des facteurs de production	

	Système d'information interne peu complexe et peu organisé Système d'information externe simple	
Le recrutement	Type de recrutement formel	Type de recrutement informel Recrutement fondé sur le réseau
La contractualisation	Formalisme des contrats Régularités juridiques, comptables, fiscales des contrats	Irrégularités juridiques, comptables et fiscales des contrats (contournement de certains aspects légaux) Dissimulation partielle ou totale de l'activité
Le système de rémunération	Fixation des systèmes de rémunération équitable Fixation des grilles de rémunération Respect des accords de branche	Fixation des systèmes de rémunération inéquitable Fixation affinitaire des systèmes de rémunération Fixation des systèmes de rémunération informelle (absence fréquente de grille de salaire) Absence de respect des accords de branche
La gestion des compétences	Gestion des compétences GPEC Respect des accords de branches	Manque de gestion des compétences Strict respect des normes légales Absence de critères opérationnels et techniques adaptés au territoire
La formation	Multiplication des dispositifs de formation	Faible propension à recourir à la formation
Les relations sociales au sein de l'entreprise	Relations formelles Rapport au temps monochrome	Les relations sociétales, économiques, politiques fortement dupliquées dans l'entreprise Forte présence de l'oralité rapport au temps polychrone Forte adaptation à la culture locale nécessaire (Gestion de l'absentéisme, gestion personnalisée des congés,
Le risque social	Risque social variable	Risque social élevé Economie parallèle élevé palliative du manque d'emploi local

Tableau 9 : Tableau de comparaison de l'entreprise de Guadeloupe et de France. Sources : Pierre-Justin.J.2020

CHAPITRE 3 : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET LES RH EN GUADELOUPE OU L'IMPLOSION DES STYLES DE MANAGEMENT PATERNALISTES « ANCIENS » AU SEIN DES ENTREPRISES LOCALES

Notre recherche sur le management stratégique porte sur la dimension spécifique de la stratégie interne des ressources humaines. Elle tente d'éclairer les connaissances sur les styles de management au sein de l'entreprise insulaire de la Guadeloupe.

Si littérature en stratégie de gestion des ressources humaines est foisonnante et a connu une apogée au cours de ces vingt dernières années (Peretti, 2006), son développement demeure insuffisant et l'usage de GRH limité à certaines entreprises (Ait Razouk, 2007).

La recherche portant plus particulièrement sur l'implication des ressources humaines dans l'accomplissement des objectifs stratégiques et dans l'amélioration des performances des entreprises est très abondante. Cette littérature s'inscrivant dans le courant de Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH), a d'abord débuté en Amérique du Nord et prend essor en Europe, plus particulièrement en France. En revanche, si les recherches dans le domaine de la GSRH portant sur les relations entre la GRH et l'efficacité des entreprises apportent des résultats significatifs, leurs conclusions demeurent contradictoires. Selon certains auteurs, elles achoppent sur les bases conceptuelles et les méthodologies envisagées des approches utilisées : l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle (Becker et Gerhart, 1996 ; Boselie et al. 2005 ; Truss et al. 2005). Les contradictions proviendraient principalement (Delery et Doty, 1996) des divergences en termes d'hypothèses et de méthodes.

La recherche en management stratégique ne propose pas pour l'heure d'état des lieux en milieu insulaire. Ainsi, notre recherche souhaite apporter une contribution à la littérature scientifique en matière de management stratégique interne des ressources humaines en contexte insulaire post-colonial français. L'exemple de la Petite Economie française de la Guadeloupe, semble opportun dans la mesure où la culture de la Guadeloupe « *induit des comportements de gestion différenciés, qui, [...] donnent une importance plus grande qu'en France à la solidarité et au paternalisme* ». [...] (Macdissi et Hafsi, 2007).

Le troisième chapitre de notre recherche s'intéresse à la stratégie de ressources humaines en Guadeloupe. En passant par un éclairage sur le concept de leadership et de style de management, le chapitre expose les contours, les origines et motifs de pérennisation de styles paternalistes anciens.

SECTION 1 : UNE RECHERCHE SUR LES STYLES DE MANAGEMENT

Dans le cadre d'une recherche sur la stratégie interne des ressources humaines sur l'étude des styles de management en Guadeloupe, un éclairage sur les styles de management apparaît incontournable.

La littérature scientifique sur le leadership est abondante.

Si la notion de leadership achoppe sur la diversité des définitions et des interprétations du concept (Stogdill, 1974; Pfeffer, 1977; Rost, 1991; Dubrin, 2000; Nienaber, 2010), le leadership est, toujours, perçu comme le fruit d'un compromis entre des individus enclins à se soumettre et des individus enclins à diriger. Si l'orthodoxie de la recherche circonscrit généralement la responsabilité du management à la dichotomie leader-suiveurs ou à l'influence du leader (LUC.S, 2017), d'autres approches émergent depuis les années 1990.

L'article de LUC (2017), « *le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque* »²⁴³ apporte un éclairage critique des approches fonctionnalistes du leadership. Ces approches fonctionnalistes se distinguent de l'approche dominante en management. Celles-ci envisagent le leadership comme la résultante des interactions *de variables identifiables et maîtrisables* susceptibles d'accroître la performance organisationnelle.

Sans, prétention d'exhaustivité, la première section présente l'état de la littérature scientifique sur les styles de management. Il aborde de façon synthétique quelques auteurs des approches fonctionnalistes suivant trois grandes catégories : les théories individuelles (centrées sur les leaders), les théories de la contingence (centrées sur les contextes) et les théories centrées sur les suiveurs. Elle justifie notre positionnement contingent de recherche sur les styles de management. *Les parties suivantes s'inspirent fortement de l'article de LUC (2017).*

²⁴³ LUC.S « *Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque* ». 2017

1.1. LES TROIS APPROCHES INDIVIDUELLES (CENTREES SUR LES LEADERS)

Les approches individuelles, orientées autour des caractéristiques du leader sont les plus courantes. Celles-ci se distinguent en trois catégories : l'approche par les traits (1), l'approche par les comportements (2) et l'approche par les compétences (3).

1.1.1 L'APPROCHE PAR LES TRAITS

Dans la perspective de l'approche par les traits, les premières investigations datant du début du XX^{ème} siècle visaient à mettre en lumière les qualités innées et liées à la personnalité distinguant les leaders des suiveurs (Bass, 1990; Northouse, 2016). Au départ centrées sur l'étude des «Grands Hommes» de l'histoire tels qu'*Alexandre Le Grand, Abraham Lincoln, Gandhi*, ces recherches ont finalement conduit à mettre en lumière les traits de leaders susceptibles d'avoir un effet positif sur la performance du leadership : le charisme, la vision, le courage, la détermination, l'intelligence, l'ouverture d'esprit, la sociabilité et l'extraversion, etc. (cf.p.ex.Stogdill, 1948,1974; Mann, 1959; Kets de Vries, 1994).

Pourtant reléguée dans les années 1970, l'approche par les traits connaît un regain d'intérêt dans les années 1980. Le charisme du leader est mis en avant dans l'exercice du leadership (Bennis et Nanus, 1985; Zaleznik, 1989;Tichy et Devanna, 1986; Nadler et Tushman, 1989; Bryman, 1992). Ainsi, la notion de leadership charismatique se confondra avec le leadership transformationnel²⁴⁴ –avec James Mac Gregor Burns (1978). Il s'agit d'un leadership *inspirant, suscitant l'engagement et la mobilisation des suiveurs* par le biais du leader. Le charisme apparaît comme clef du leadership. Au fil du temps, la capacité d'influence naturelle wébérienne du leader (Weber, 1971) s'efface au profit d'une approche plus fonctionnaliste, présentant le charisme comme pouvant se développer et s'apprendre (p. ex. Antonakis et coll., 2011, 2012). Depuis, le début de notre siècle, cette approche par les traits se distingue comme la plus prolifique dans la littérature scientifique au point d'être complétée par des recherches en génétique spécifiant la part innée et acquise du leadership des individus (Johnson et coll., 1998;Arveyet coll., 2006; Chatuverdi et coll., 2011, De Neve et coll., 2013).

1.1.2 L'APPROCHE PAR LES COMPORTEMENTS

Les approches comportementalistes s'opposent aux tendances suivant lesquelles le leadership est déterminé par les caractéristiques idiosyncrasiques des leaders.

²⁴⁴ *Leadership inspirant, suscitant l'engagement et la mobilisation et fondé sur la capacité d'un leader à combler les besoins intrinsèques de ses suiveurs.*

Dans la perspective des approches comportementalistes, l'efficacité du leadership s'expliquerait plutôt par les pratiques des managers.

Les précurseurs Kurt Lewin et Ronald Lippit (1938) indiquaient déjà les effets de différents styles de direction sur la dynamique de groupe. Ils s'intéressaient à l'incidence des actions et des usages des managers sur la productivité du travail et le climat du groupe.

En substance, les recherches réalisées dans le cadre de l'approche par les comportements permettent de mettre en exergue deux dimensions distinctes des managers : (a) la dimension de structure, (b) la dimension de considération.

(a) La dimension de structure (comportement orienté autour de la tâche) se fonde sur l'intérêt du leader pour les besoins de performance de l'organisation.

(b) La dimension de considération (comportement orienté autour de la relation) concerne plutôt l'intérêt du leader pour les besoins des membres de son groupe.

La combinaison des deux types de comportements constitue l'essence des approches comportementales.

Dans la perspective de ces études, Blake et Mouton (1964) sont à l'origine d'un modèle croisant ces deux composantes chacune échelonnée en 9 niveaux. Cette grille conduit à dégager 81 combinaisons possibles de leadership variant autour de cinq principaux styles de direction (anémique²⁴⁵, club social²⁴⁶, intermédiaire²⁴⁷, autocratique²⁴⁸, démocratique²⁴⁹).

Si le style démocratique²⁵⁰, se distingue comme étant le plus souhaitable, l'approche par les comportements apparaît plus descriptive que prescriptive (Northouse, 2016).

1.1.3 L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES

L'approche par les compétences rompt également avec la définition idiosyncratique du leadership en se concentrant sur le leadership comme fruit de compétences acquises *tout au long de la vie*.

Le cœur des travaux indique qu'il est possible d'apprendre et de développer des habiletés nécessaires au leadership.

²⁴⁵ Le style de management anémique est encore appelé laisser faire, il se caractérise par un **management laxisme**. Il évite toute situation difficile. Il est à la fois peu concerné par les collaborateurs et par les résultats

²⁴⁶ Le style de management club social met au centre es collaborateurs qui sont écoutés, traités de manière bienveillante. La bienveillance supplante les objectifs fixés par l'entreprise.

²⁴⁷ Le style intermédiaire représente l'équilibre entre la place accordée à l'Humain (prise en compte des besoins et l'épanouissement des personnes) et celle accordée aux résultats (la productivité).

²⁴⁸ Le style autoritaire est **centré sur la production** au détriment de l'humain. La surveillance accrue, le contrôle des subordonnés sont de mise

²⁴⁹ Le style démocratique optimise les ressources humaines avec une gestion charismatique et inspirante favorisant l'implication et la participation, l'intelligence collective au service des résultats de l'organisation.

²⁵⁰ Correspondant au croisement des échelons les plus élevés des deux composantes) (Blake et Canse,1991)

Katz (1955) précisera l'intérêt de trois catégories de compétences techniques (*capacité d'analyse* et expertise), humaines (écoute, altruisme, identification des motivations des subordonnés) et conceptuelles (créativité) du leader. L'auteur indiquera que celles-ci sont susceptibles de varier suivant les niveaux hiérarchiques.

Dans les années 1990, l'approche par les compétences est complétée par Mumford et coll. (2000). Ces auteurs définissent des relations d'interdépendance entre cinq dimensions influençant l'efficacité du leadership : 1) certaines caractéristiques du leader (le caractère cognitif, la motivation, la personnalité), 2) des compétences cruciales (la capacité à résoudre des problèmes, l'objectivité de l'analyse des réalités sociales, les connaissances), 3) les expériences professionnelles significatives du leader, 4) les influences environnementales internes et 5) externes (la technologie, l'expertise, la relation aux subordonnés, l'environnement social, la politique et les crises).

Le développement du concept d'intelligence émotionnelle à travers les fameuses compétences douces ou « soft skills » contribuera, plus tard, à l'essor du développement personnel (Western, 2013).

1.2 LES THEORIES CENTREES SUR LES SUIVEURS

Convaincues que l'étude du leadership doit intégrer les suiveurs, les recherches de l'approche « follower-centric » (approche des suiveurs) cherchent à déterminer l'importance et l'influence des caractéristiques des suiveurs sur le leadership.

Elles distinguent trois approches : 1) l'approche par les traits et les comportements, 2) l'approche par les préférences, 3) l'approche relationnelle.

1.2.1 LES APPROCHES PAR LES TRAITS ET LES COMPORTEMENTS DES SUIVEURS

Ces études établissent des typologies de caractéristiques et de comportements humains (Uhl-Bien et coll., 2014). Les typologies de Zalesnik (1965) et de Kelley (1988) sont les plus reconnues pour les classifications concernant la nature des rapports entre les subordonnés et la hiérarchie. Celles-ci ont pour vocation d'aider les managers à mieux comprendre et à mieux gérer leurs subordonnés.

La typologie de Zalesnik (1965) classe les suiveurs selon leur degré de soumission (ou de domination) et leur degré d'implication (actif vs passif) vis-à-vis de la hiérarchie. Quatre catégories de subordonnés se distinguent : *les impulsifs (dominants-actifs)*, *les compulsifs (dominants-passifs)*, *les retirés (soumis-passifs)* et *les masochistes (soumis-actifs)*.

La typologie de Kelley (1988) classe les suiveurs en gardant l'axe actif-passif mais en le croisant avec un axe renseignant sur le degré d'indépendance du suiveur par rapport au leader (pensée critique indépendante vs pensée non-critique dépendante). Kelley (1988) classe les subordonnés suivant cinq catégories : les aliénés (indépendants-passifs), les exemplaires (indépendants-actifs), les passifs (dépendants-passifs), les conformistes (dépendants-actifs), les pragmatiques (au centre des quatre quadrants). Kelley (1988), convaincu que les meilleurs suiveurs sont des subordonnés engagés et capables d'exposer courageusement leur point de vue, invite les gestionnaires à transformer leurs subordonnés en «subordonnés exemplaires».

1.2.2 LES PREFERENCES DES SUIVEURS

Au-delà des traits et des caractéristiques individuelles, plusieurs chercheurs se sont centrés sur l'influence des préférences des suiveurs sur les styles de leadership. Dans cette perspective, les travaux les plus reconnus sont ceux d'Erhart et Klein (2001) et Felfe et Shyns (2010).

Erhart et Klein (2001) étudient les préférences de leadership des suiveurs en fonction de leurs caractéristiques personnelles (valeurs, motivations, besoins). Leurs recherches associent :

- les besoins de sécurité et de stabilité d'emploi à une préférence pour les leaders charismatiques
- les besoins élevés de sécurité et de stabilité d'emploi à une préférence pour le leadership orienté vers la tâche
- et les besoins de récompenses tangibles (primes, salaires, etc.) à une préférence pour le leadership orienté autour des relations.

Felfe et Schyns (2010) étudient les liens entre les traits de personnalité des suiveurs et leurs préférences en termes de leadership. Ils concluent que les suiveurs enclins à l'agréabilité et l'extraversion ont une préférence pour le style transformationnel.

Enfin, nous pouvons également citer les travaux de Schoel et de ses collègues (2011) concernant l'influence du contexte sur les préférences des suiveurs, en intégrant certains traits personnels. Les recherches mettent en exergue le fait que dans les contextes faiblement incertains, les suiveurs ont une préférence pour des leaders démocratiques. À la différence, dans les contextes très incertains, favorisant l'instabilité de leur amour-propre, les suiveurs ont une préférence pour le style de leadership autocratique. Globalement, les suiveurs ayant un haut niveau de confiance en eux, ont une préférence pour le style de leadership démocratique.

1.2.3 LES APPROCHES RELATIONNELLES DES SUIVEURS

Les approches relationnelles contournent la staticité des approches précédentes en envisageant le leadership comme un processus d'influences²⁵¹ réciproques entre leaders et suiveurs.

Parmi les théories les plus célèbres peuvent être citées la théorie LMX (Leader-Member Exchange Theory) de Fred Dansereau (1975). Celle-ci s'intéresse aux relations verticales entre le leader et les subordonnés.

Dans le cadre de la théorie LMX, chaque relation nouée entre le leader et son subordonné constitue une dyade avec ses caractéristiques propres. Deux principaux échanges peuvent se tisser de façon dynamique²⁵² entre les suiveurs et les leaders :

- Ceux-ci sont fondés sur un élargissement et une interchangeabilité des rôles et des responsabilités de chaque suiveur (ce type d'échange est désigné comme étant le in-group)
- Ou alors, ils sont fondés sur la formalisation d'un contrat de travail (ce type d'échange est désigné comme étant le « out-group »).

Ces échanges entre leaders et suiveurs produisent des effets bénéfiques sur la carrière et les promotions des employés du in-group, leur engagement (p.ex.:Graen et Uhl-Bien, 1995; Nahrgang et coll., 2007) et leur créativité (Atwater et Carmeli, 2009).

Les recherches complémentaires sur le sujet démontreront l'intérêt du leader à tisser des relations de qualité avec l'ensemble de ses subordonnés (High-quality exchanges) pour la performance du leadership (Graen et Uhl-Bien, 1991,1995).

Le premier point faible de ce modèle tient au fait qu'il demeure centré sur le caractère du leader comme initiateur et garant des relations de «haute qualité » (Uhl-Bien et coll., 2014).

Les autres faiblesses résident dans le fait que le leader peut être conduit à mieux échanger avec le in-group au détriment de l'autre groupe (cf. Northouse, 2014, p.158). La deuxième critique est que les théories LMX accordent peu d'importance à d'autres variables.

1.3. LE CHOIX DE L'APPROCHE DE LA CONTINGENCE POUR NOTRE RECHERCHE (LE MODELE DE GOLEMAN)

Notre recherche s'appuie sur une approche contingente.

²⁵¹ Variables influençant positivement ou négativement la qualité et la performance du leadership

²⁵² Capables d'évoluer au fil du temps

L'approche contingente contourne les principaux écueils des deux précédents modèles individuels et centrés sur les suiveurs. Ces derniers sont, en effet, tantôt jugés réducteurs²⁵³ (Western, 2013), tantôt jugés invalides²⁵⁴ (Vecchio, 1987; Fernandez et Vecchio, 1997, Vecchio et coll., 2006, Thompson et Vecchio, 2009), tantôt jugés statiques²⁵⁵, tantôt jugés en décalage avec l'objet d'étude qui est le groupe.

L'approche de la contingence réfute les théories universalistes en intégrant les variables contextuelles spécifiques influençant les entreprises. Dans le cadre de l'approche contingente, le leadership intègre la diversité des situations concrètes de l'organisation (Fiedler, 1967) mais aussi, les facteurs contextuels (encore appelés facteurs de contingence) : les relations leaders-collaborateurs, la structure de la tâche et le degré de pouvoir hiérarchique du leader.

Les précurseurs de la contingence demeurent « Fiedler (1967,1978)²⁵⁶, Hersey et Blanchard (1969)²⁵⁷ ainsi que Vroom-Yetton-Jago²⁵⁸ (Vroom et Yetton, 1973 ; 1988).

La théorie de la contingence de Fiedler propose un indicateur compilant un ensemble de variables situationnelles : *les caractéristiques de la tâche à exécuter, le niveau de pouvoir du leader et la qualité des relations humaines entre le leader et les suiveurs*. Le modèle de Fiedler conduit à mettre en place un leadership en insistant sur une tâche à accomplir ou sur les relations.

La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard, quant à elle, propose d'adopter un style de management qui compenserait les manquements de compétences et de motivations. Le management est adopté après avoir réalisé le bilan des niveaux de compétences et de motivations. Le modèle définit 4 styles de leadership : 1) *la persuasion (motivation faible et compétence faible)*, 2) *la délégation (motivation élevée et compétence élevée)*, 3) *la direction (motivation élevée et compétence faible)* ou 4) *la participation (compétence élevée et motivation faible)*. Dans le cadre de cette approche Hersey et Blanchard démontreront que le style délégatif et participatif sont les plus appropriés à « une grande maturité technique et psychologique » des collaborateurs.

Le modèle décisionnel de Vroom-Yetton-Jago, propose cinq styles de management à adopter suivant le niveau d'intégration des suiveurs (le niveau de connaissance et d'expertise, d'adhésion

²⁵³ -car, n'intégrant pas la variété des situations organisationnelles-

²⁵⁴ du fait d'être construits sur des études empiriques insuffisamment solides-

²⁵⁵ Car n'intégrant pas l'évolution des situations dans le temps

²⁵⁶ La théorie de la contingence de Fiedler

²⁵⁷ la théorie du leadership situationnel

²⁵⁸ celle de l'arbre décisionnel

des membres aux objectifs organisationnels) et le contexte (caractéristiques du problème à résoudre et la qualité du climat organisationnel). Ces cinq styles vont *de l'autocratique au totalement participatif*, représentés sous la forme d'un arbre décisionnel.

Enfin, parmi les approches contingentes, la réflexion sur l'intelligence émotionnelle²⁵⁹ est plus récente. Notre recherche fait le choix de s'appuyer sur cette approche.

1.3.1 LE CONCEPT DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

L'intelligence émotionnelle revêt une grande importance pour les managers contemporains.

Artaza Abaroa (2006 : 25) de préciser qu' : « *une connaissance fine du concept conduit à mieux appréhender l'émotion comme fondement des compétences managériales actuelles c'est-à-dire : de la capacité d'adaptation à la complexité et à la variété des situations, à la gestion collective du travail, à la communication de la stratégie d'entreprise, à la mobilisation des acteurs et à l'évolution dans un contexte d'incertitude permanente* ».

L'explosion d'une littérature foisonnante sur le sujet atteste de l'épuisement du modèle du gestionnaire rationnel (Chanlat, 2003) d'une part. D'autre part, elle s'inscrit dans la volonté d'intégrer les dimensions affectives dans les sciences de gestion. Les travaux sur l'émotion ne sont pas récents et débutent dès 1912. Cependant, l'émergence de travaux sur les émotions positives au travail date des années 1990 (Provost. R, 2014)²⁶⁰.

Parmi les précurseurs de la réflexion scientifique sur l'intelligence émotionnelle on distinguera Goleman (1996)²⁶¹, Baron 1997²⁶², Mayer et Salovey, 1997²⁶³ et Petrides et Furnham, 2001²⁶⁴.

La première définition formelle de l'intelligence émotionnelle tient à Mayer et Salovey (1990) qui la décrivent comme « *Une forme de traitement de l'information émotionnelle qui inclut l'évaluation correcte de ses propres émotions et de celles des autres, l'expression appropriée*

²⁵⁹ L'intelligence émotionnelle désigne « *les attributs autres que le QI* »

²⁶⁰ Provost.R Mémoire de maîtrise HEC Montréal : « *Intelligence émotionnelle et prédisposition à résister aux changements organisationnels* »

²⁶¹ Goleman.D, « *L'intelligence émotionnelle, publication originale* » publication originale Bantam Books, 2015, publication française R.Lafont 1996.

²⁶² Baron (1997,2006) définissent l'intelligence émotionnelle dès les années 1990 comme étant « *L'habileté de percevoir, d'évaluer et d'exprimer ses émotions, d'accéder et/ou de générer des sentiments lorsqu'ils facilitent la pensée, de comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles et de réguler les émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle* ». Ils définissent quatre habiletés : générer les émotions dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques, comprendre les émotions, le langage émotionnel et les signaux transmis par les émotions, utiliser les émotions pour faciliter la pensée, percevoir adéquatement les émotions et celles des autres. Selon les auteurs, les individus bénéficiant d'une grande IE progressent plus rapidement d'une habileté à l'autre et en maîtrisent plusieurs. Ils mesureront ces habiletés émotionnelles par des tests d'autoévaluation, les EQ-I (Emotional Qoutien Inventory)

²⁶³ Mayer et Salovey (1997) travaillent sur le concept d'intelligence émotionnelle comme une forme d'intelligence distincte. Leur enquête s'appuie sur un questionnaire qui mesure les habiletés par des tests de performance appelés le MSCEIT « *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*»

²⁶⁴ Petrides et Furnham (2001) développent un modèle de l'intelligence émotionnelle fondé sur un modèle par les traits de la personnalité. Ils appréhendent l'intelligence émotionnelle comme un trait de personnalité et le mesure grâce à leur TEIQue « *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* »

des émotions et la régulation adaptative des émotions dans le but d'améliorer l'existence » (Larivée et Gauthier, 2007)²⁶⁵.

Elle sera ensuite rectifiée par les mêmes auteurs (Mayer et Salovey, 1997 : pp10) pour désigner : « *l'aptitude à percevoir correctement ses propres émotions, à les évaluer et à les exprimer; également l'aptitude à recourir à des sentiments qui facilitent la pensée ; l'aptitude à comprendre les émotions et le savoir-émotionnel; et, finalement, l'aptitude à réguler les émotions pour favoriser le développement émotionnel et intellectuel.* » » (Larivée et Gauthier, 2007).

1.3.2. LE MODELE DE GOLEMAN (1996)

La conceptualisation de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman²⁶⁶(1996) est à ce jour la plus répandue à l'échelle internationale.

Son premier ouvrage à succès intitulé *Emotional Intelligence* (1996) est une vulgarisation scientifique de la recherche sur le sujet. En puisant dans les recherches en biologie et en psychologie, l'auteur se propose de démontrer que la réussite dans la vie dépend moins du QI que du savoir-faire émotionnel²⁶⁷. Par ailleurs, ce savoir-faire peut être cultivé et amélioré. Dans le cadre de sa réflexion, Goleman (1996) analyse les motifs d'échec de certains individus au QI élevé les motifs de succès des individus au QI plus modeste, d'une part. D'autre part, il met le succès professionnel et personnel à la portée de tous (Larivée et Gauthier, 2007).

Son premier ouvrage ne met pas en lumière de définition formelle de l'intelligence émotionnelle. Il faudra attendre son second ouvrage, *l'intelligence émotionnelle 2* (Goleman, 1999)²⁶⁸ pour voir désigner l'intelligence émotionnelle comme « *la capacité à apprendre les diverses aptitudes pratiques qui sont fondées sur ces 4 composantes : la conscience de soi, la motivation de soi, l'empathie et la maîtrise des relations humaines* » (Goleman, 1999, p. 39).

Ce second ouvrage distingue également la compétence de l'intelligence. « *Notre compétence émotionnelle révèle à quel point nous avons su traduire ce potentiel dans nos compétences sur le terrain* » (Goleman, 1999, p. 39).

Pour Goleman (1999) l'intelligence émotionnelle tient à la capacité d'acquérir les diverses compétences émotionnelles liées à ses composantes. Il dresse, ainsi, une liste de 25 compétences réparties en 5 domaines (1999, p. 42-43), chacun correspondant à une facette particulière de

²⁶⁵ Larivé.S & Gauthier.J, « *L'intelligence, tome I. Les approches biocognitives, développementales et contemporaines* ». extrait du Chapitre 12 : L'intelligence émotionnelle : conceptualisation et évaluation, 2007pp368

²⁶⁶ psychologue et journaliste spécialisé dans les reportages sur les sciences du comportement,

²⁶⁷ Tout attribut différent du QI

²⁶⁸ Goleman.D, *L'intelligence émotionnelle 2*, paru en français chez Laffont, 1999

l'intelligence émotionnelle : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation de soi, l'empathie et les aptitudes sociales (Goleman, 1999). Dans ses travaux ultérieurs, Goleman évoquera de préférence quatre domaines de l'intelligence émotionnelle (Goleman, 2002) :

- La conscience de soi qui renvoie à l'attention qui permet de reconnaître ses émotions. Elle intègre la conscience de ses émotions, la confiance en soi ainsi que la perception positive et juste de soi.
- La conscience d'autrui qui se traduit par l'empathie (elle-même favorable à la qualité des relations des relations interpersonnelles, à l'écoute des autres et à l'identification de certaines émotions non-exprimées par autrui), le souci du service et la conscience organisationnelle.
- La gestion de soi qui intègre la maîtrise de soi, la transparence, l'adaptabilité, la fiabilité et la volonté de réaliser et l'optimisme.
- La gestion des relations avec les autres qui correspond à l'inspiration qu'insufflé le leader, par l'influence, la flexibilité, la collaboration, la communication, la gestion des conflits et le leadership. En cela, elle est un catalyseur de changement des gestionnaires en contexte de statu quo (Goleman, 1999).

Selon Goleman (1996) les compétences sont soit dépendantes²⁶⁹, indépendantes²⁷⁰ ou hiérarchisées²⁷¹.

1.3.2.1 L'ABSENCE DE TRANSPARENCE SUR LES CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DU MODELE DE GOLEMAN

1.3.2.2 LA METHODOLOGIE DU MODELE LE ECI 2.0

La méthodologie de Goleman (1996) est le ECI 2.0 (Emotional Compétence Inventory) (Boyatzis et Sala, 2004 ; Hay Group, 2006). Il s'agit d'une révision de la première méthodologie ECI 1.0 fondée sur l'évaluation de 25 compétences réparties en cinq domaines. Cet ECI portait sur l'échantillon de 20 sujets (Larivée.S et Gauthier.J, 2007).

1.3.2.3 LE QUESTIONNAIRE DU MODELE LE ECI 2.0 DE GOLEMAN (1999)

La méthodologie ECI 2.0 s'articule sur un questionnaire de 110 questions composé de 72 items servant à mesurer 18 compétences réparties en quatre groupes : la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience des autres et la gestion des relations (Goleman et al, 2002).

Le questionnaire est décliné en sept langues : anglais, français, espagnol, allemand, japonais, portugais et italien. L'accès au questionnaire d'ECI 2.0 n'est possible que par l'acquisition d'un

²⁶⁹ « chacune puise dans certaines autres qui lui sont étroitement liées »

²⁷⁰ « chacune contribue de façon singulière à la dynamique de l'ensemble »

²⁷¹ « elles s'édifient les unes sur les autres »

agrément commercialisé uniquement par le Hay Group (groupe de consultants auquel appartient Goleman) (Larivée et Gauthier, 2007).

La mesure de l'intelligence émotionnelle d'un individu par l'ECI 2.0 conduit à réaliser l'auto-évaluation²⁷² de l'interviewé puis l'évaluation par plusieurs personnes de l'interviewé²⁷³ (Larivée et Gauthier, 2007).

1.3.2.4 LA PETITE TAILLE DE L'ÉCHANTILLON DE CONVENANCE DU MODÈLE LE ECI 2.0 DE GOLEMAN (1999)

Le ECI 2.0 a été étalonné auprès d'un échantillon de 21000 répondants issus des premières bases de données du ECI 1.0 résidant des États-Unis, du Canada, d'Asie, du Moyen-Orient, d'Angleterre, de l'Europe, de l'Amérique du Sud et d'Australie (Hay Group, 2006, p. 44).

Les individus de l'échantillon de convenance étaient majoritairement des hommes blancs occupant des postes de gestionnaire de niveau intermédiaire à supérieur en Amérique du Nord ou au Royaume-Uni (Hay Group, 2006).

Si la taille exacte de l'échantillon n'est pas précisée, certains écrits font référence à l'étude de 188 entreprises (Provost, 2014).

Cependant, les rares études qui en émanent de l'ECI 2.0 recourent usuellement à des échantillons de petite taille.

- L'une d'elles (citée dans Hay Group, 2006) évaluant les 6 dimensions du climat organisationnel dans des champs aussi variés que l'administration, la gestion ou la consultation, pour mettre en relation le climat social de l'entreprise et l'intelligence émotionnelle à partir d'un échantillon de 45 personnes (16 hommes et 29 femmes) (Hay Group, 1995).
- Une autre étude portant sur l'examen de la relation entre les croyances irrationnelles et l'intelligence émotionnelle²⁷⁴ (Welpé, Tumasjan, Stich, Spörrle et Försterling, 2005) porte sur un échantillon de 136 participants (94 femmes et 42 hommes).
- Enfin, l'étude de Burrs étudiant la relation entre les compétences émotionnelles des gestionnaires mesurée par le ECI 2.0 et l'engagement des collaborateurs (2004) explorait sur 83 cadres intermédiaires d'une maison d'édition électronique (Larivée et Gauthier, 2007).

1.3.2.5 LES ANALYSES RÉALISÉES DANS LE CADRE DU MODÈLE LE ECI 2.0 DE GOLEMAN (1999)

²⁷² Il s'agit de l'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle de l'interviewé

²⁷³ Il s'agit de l'évaluation de l'intelligence émotionnelle de l'interviewé par d'autres personnes

²⁷⁴ Fortement inspiré du modèle de ECI 2.0,

Si certaines recherches font sommairement référence (Hay Group, 2006) à une rotation oblique des facteurs (Boyatzis et Sala, 2004), le manuel technique de Goleman (1999) ne laisse apparaître aucune précision concernant la structure factorielle du modèle ECI 2.0 (Larivée et Gauthier, 2007).

De plus, les items du ECI 2.0 ne confirment pas le regroupement théorique des compétences selon les quatre domaines définis par Goleman (2001) (Larivée et Gauthier, 2007).

1.3.1.3 LES LIMITES DU MODELE DE GOLEMAN (1996)

La réflexion de l'IE de Goleman (2000) fait référence en gestion d'entreprise en tant qu'outil de développement et de formation. Cependant, sa principale limite réside dans le manque de révision scientifique capable de valider le concept ce qui impose une prudence quant à ces mesures (Conte, 2005). Enfin, la mesure ECI de Goleman se circonscrit à des perceptions de leadership dans les domaines de la vente (Goleman, 2000). Elle omet d'intégrer les éléments tels que l'environnement politique, les dynamiques de groupe ou l'éthique. Chanlat (2003 : pp125) d'affirmer que : « *la composition des élites ou d'une catégorie socioprofessionnelle n'est pas uniquement le fruit de qualités personnelles*. Les variables telles que l'origine sociale, le niveau d'instruction, le type de diplômes, le sexe sont décisifs dans notre destinée sociale. Enfin, le modèle de Goleman semble plutôt intégrer les compétences innées que celles développées au cours de la vie. En raison de son imprécision sur certaines dimensions, la littérature scientifique qualifie certaines fois la recherche de Goleman de vulgarisation (Larivée et Gauthier, 2007).

1.3.3 LA JUSTIFICATION DU CHOIX DU MODELE DE GOLEMAN POUR NOTRE RECHERCHE (1996)

Notre recherche fait le choix de s'appuyer sur l'approche de Goleman (1996).

L'ECI de Goleman (1996,1999) est l'un des rares capables d'évaluer l'intelligence émotionnelle d'autrui. Le MSCEIT²⁷⁵ (Mayer-Salovey-Caruso, 2004) ou le EQ-i²⁷⁶ pourtant mieux reconnus scientifiquement dans l'évaluation de l'intelligence émotionnelle sont respectivement des modèles de rendement à des tâches liées à l'intelligence et d'auto-mesure (Larivée et Gauthier, 2007). Or, les modèles de rendement à des tâches liées à l'intelligence font apparaître des corrélations significatives entre l'intelligence et la performance (Provost, 2014). Et, les modèles

²⁷⁵ Le modèle MSCEIT De Mayer-Salovey-Caruso demeure le test reconnu comme ayant *la fiabilité la plus intéressante pour évaluer l'intelligence émotionnelle*

²⁷⁶ Le modèle EQ-i de Bar-demeure *le plus connu et le mieux documenté sur le plan psychométrique dans cette catégorie*.

d'auto-mesure peuvent comporter un biais de désirabilité sociale dans les réponses (Zeidner et al., 2008 cités par Provost, 2014).

Il s'agit pour notre recherche de se baser sur les principes de l'ECI de Goleman (1996) de bonne fiabilité²⁷⁷ pour intégrer la complexité et la diversité des contextes possibles pour justifier la priorité à donner à un style de management plutôt qu'un autre.

Le modèle de Goleman (1996) indique que suivant son intelligence émotionnelle (capacité de percevoir, ressentir, comprendre, contrôler les émotions), le leader adapte son style de management. Chaque type d'intelligence du leader - la confiance en soi, le contrôle de soi, l'empathie, les compétences sociales- a une incidence sur le choix des styles de management. La démarche visant à adapter le style de management aux contextes (à l'image d'un caméléon) intègre également la prise en compte du caractère et des convictions du leader (Rojot et Begmann ; 1998).

Dans son modèle, Goleman (1996), distingue six (6) styles de management : (a) directif, (b) « par l'exemple », (c) « coopératif », (d) « participatif », (e) « mentor », (f) « mobilisateur » (Barel, Dumas, Frémeaux, 2017)²⁷⁸ :

(a) Le style directif, consistant à centraliser les décisions aux mains du manager en laissant peu d'initiatives aux subordonnées, serait plutôt adapté à des situations d'urgence ponctuelles ou transitoires ;

(b) Le style « par l'exemple » fondé sur la fixation d'objectifs élevés à la hauteur d'un leader dont les aptitudes personnelles sont excellentes peut être pertinent dans le cadre de résultats rapides. L'exemplarité se situant plutôt sur le registre de l'efficacité organisationnelle.

(c) Le style participatif, dans le cadre duquel l'ensemble des collaborateurs participent au processus décisionnel, convient dans des situations où le niveau d'expertise est suffisant et la contrainte de temps relative.

(d) Le style mentor visant à aider les membres de l'équipe en dressant le bilan de leurs forces et faiblesses (peut être utilisé dans presque toutes les situations) à la condition que les collaborateurs acceptent les conseils prodigués.

²⁷⁷ Les coefficients de fiabilité (alphas de Cronbach) varient de 0,68 à 0,87 avec une moyenne de 0,78 (Goleman, 2000).

²⁷⁸ Barel.Y, Dumas.M, Frémeaux.S, « Styles de management, climat social et éthique: une approche contextuelle », Revue de gestion des ressources humaines, n°105,septembre 2017

(e) Le style coopératif, veillant au bien-être et à l'harmonie des salariés, est adapté en cas de conflit et d'équipe sous stress.

(f) Le style mobilisateur consiste à faire adhérer à une vision d'avenir de l'organisation en laissant libre cours sur les moyens à mettre en place pour y arriver. Il est, cependant, moins approprié pour des cibles d'experts.

Le tableau ci-après résume l'approche de Goleman (Barel, Dumas, Frémeaux, 2017):

	Directif	Par l'exemple	Coopératif	Participatif	Mentor	Mobilisateur
Objectifs	Requiert une obéissance et une réaction immédiate	Etablit des standards de performance élevés	Crée une harmonie et une culture de la confiance	Génère le consensus grâce à la participation	Favorise le développement des individus	Mobilise les individus vers une vision commune
Intelligence émotionnelle	Maîtrise de soi	Conscience de soi	Empathie	Compétence sociale	Confiance en soi et empathie	Confiance en soi et empathie
Circonstance	En cas de crise ou d'urgence	Afin d'obtenir des résultats rapides d'une équipe compétente et motivée	Afin de réduire le stress et les conflits d'équipe	Afin de générer de nouvelles idées et favoriser une direction commune	Afin d'identifier et d'améliorer les forces des employés	Afin d'apporter une nouvelle vision ou direction claire

Tableau 10 : Tableau des styles de direction en fonction des composantes du climat social. Extrait de l'article de Barel, Dumas, Frémeaux, 2017

1.3.4. L'INCIDENCE DES STYLES DE MANAGEMENT SUR LE CLIMAT SOCIAL

Goleman (2000) précise que le climat social²⁷⁹ est fortement lié à la capacité des leaders à adapter le bon style de management aux contextes et aux membres de l'équipe. En effet, le climat social peut être défini comme étant *l'atmosphère psychologique générale prévalant dans le quotidien de la vie professionnelle* (Dastmalchian et al, 1989). Litwin et Stringer (1968) définissent

²⁷⁹ Le climat social peut être défini comme étant *l'atmosphère psychologique générale prévalant dans le quotidien de la vie professionnelle* (Dastmalchian et al, 1989). Litwin et Stringer (1968) définissent huit composantes pour le climat social: la clarté (cohérence des exigences et des objectifs), le standard (évoluer dans un environnement mettant l'accent sur l'amélioration des performances), la responsabilité (pouvoir de prendre des décisions soi-même), la flexibilité (capacité à innover ou à dépasser la bureaucratie), l'incitation (être reconnu et récompensé à la hauteur de ses performances réalisées), l'engagement (sentiment d'appartenance à l'organisation et volonté de coopérer).

les composantes suivantes pour le climat social: la clarté (cohérence des exigences et des objectifs), le standard (évoluer dans un environnement en mettant l'accent sur l'amélioration des performances), la responsabilité (pouvoir de prendre des décisions soi-même), la flexibilité (capacité à innover ou à dépasser la bureaucratie), l'incitation (être reconnu et récompensé à la hauteur de ses performances réalisées), l'engagement (sentiment d'appartenance à l'organisation et volonté de coopérer).

D'après les recherches de Goleman (2000), ce climat social est fortement lié à la capacité des leaders à adapter le bon style de management aux contextes et aux membres de l'équipe. L'Auteur a évalué l'incidence des styles de management sur les composantes du climat social.

Son étude précise que le style mobilisateur est celui dont l'impact est le plus positif sur l'ensemble des composantes du climat social (voire tableau ci-dessous).

Les styles coopératif, participatif et mentor auraient une incidence positive sur le climat social dans la mesure où ils développent : clarté, standard, engagement et incitation. À l'inverse, les styles directifs et le style par l'exemple auraient un impact négatif sur le climat social en particulier sur la clarté, l'incitation, et l'engagement.

	Directif	Par l'exemple	Coopératif	Participatif	Mentor	Mobilisateur
Clarté	-	--	+++	+++	+++	++++
Standard	+	--	+++	++	+++	+++
Responsabilité	---	+	+	++	+	++
Flexibilité	--	-	++	++	+	+++
Incitation	-	--	++++	++++	++++	+++++
Engagement	-	--	+++	++	++	+++
Impact Général	Très négatif	Négatif	Positif	Positif	Positif	Très Positif
Position	6 ^{ème}	5 ^{ème}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	1 ^{er}

Tableau 11 : Incidence des styles de management sur les composantes du climat social selon GOLEMAN (2000)

1.3.5. L'INCIDENCE DES STYLES DE MANAGEMENT SUR LE CLIMAT ETHIQUE DE L'ORGANISATION

Le climat éthique repose sur le fait que les politiques, normes et pratiques de l'organisation ont une incidence morale (Martin et Cullen, 2006). Ainsi, Martin et Cullen (2006) proposent un cadre théorique à double dimensions pour décrire les différents climats éthiques : (1) les critères éthiques et (2) les lieux d'analyse.

- Les critères éthiques renvoient à la philosophie de la prise de décision inspirée de Kohlberg (1984). Ils se rapportent à l'égoïsme (maximisation des intérêts personnels), la bienveillance (maximisation des intérêts joints) et le principe adhésion à une déontologie.

- Les lieux d'analyse sont inspirés de la typologie de l'étude des groupes de référence effectuée par Merton (1957). Ils peuvent donc soit être individuels (la personne), locaux (l'organisation) ou cosmopolites (dépassant l'individu et l'organisation).

Cette double dimension permet de définir plusieurs climats éthiques. Les auteurs Arnaud et Schimke (2007) définissent ce modèle comme étant le modèle dominant portant sur les climats éthiques.

Le tableau ci-dessous résume la trame des climats éthiques :

		Lieux d'analyse		
		Individuel	Local	Cosmopolite
Critères éthiques	Egoïsme	Intérêt individuel	Profit de l'entreprise	Efficacité
	Bienveillance	Amitié	Esprit d'équipe	Responsabilité sociale
	Principe	Morale personnelle	Règles et procédures de l'entreprise	Lois et codes professionnels

Tableau 12 : Tableau des types théoriques de climats éthiques selon Victor et Cullen (1988)

Un climat éthique ne prédomine que si une forme de raisonnement ou un comportement éthique rayonne au sein de l'entreprise. Ainsi, chaque type de climat influence le comportement des collaborateurs (Reichers et Schneider, 1990), les pratiques de travail (Barnette et Schubert, 2002) et les comportements éthiques (Trevino, 1990).

- (1) Ainsi, les collaborateurs dans le cadre d'un climat à caractère égoïste chercheront à maximiser leur intérêt personnel
- (2) À l'inverse, dans un climat à caractère bienveillant, les collaborateurs chercheront à maximiser leur intérêt collectif.
- (3) Enfin, dans un climat déontologique (fondé sur les principes), ces derniers chercheront à se conformer aux règles et normes.

Ainsi, le cadre bienveillant augmente la satisfaction des collaborateurs, leur implication et l'engagement organisationnel (Seguin, 2010 ; Cullen et al, 2003). Selon Chouaib Zaddem (2012). Ce cadre bienveillant représente un préalable indispensable à la construction des fondements de la confiance interpersonnelle. L'étude de Parboteeah et al (2010) va plus loin en disant que *les pratiques managériales ont une incidence sur le climat éthique dès lors qu'elles mettent en exergue les priorités et les valeurs* (Barel, Dumas, Fremeaux, 2017). À ce titre, les auteurs de

l'étude soulignent l'incidence des pratiques managériales de l'Empowerment et de la communication organisationnelle et concluent l'intérêt de développer les études complémentaires susceptibles de contribuer au développement des climats éthiques organisationnels.

1.4 CONCLUSION

Le concept de l'intelligence émotionnelle jouit d'une grande notoriété en entreprise et dans la recherche. Le choix de s'appuyer sur l'intelligence émotionnelle dans le cadre de notre recherche sur les styles de management en Guadeloupe poursuit plusieurs objectifs.

D'une part, notre choix de l'IE de Goleman (1996) a pour but de mettre en lumière les externalités positives et négatives des dimensions émotionnelles et humaines dans l'activité de travail locale. Un apport scientifique nuancé sur la théorie permet d'apporter un éclairage aux dirigeants en vue d'améliorer leurs pratiques (Provost, 2014).

D'autre part, notre recherche s'appuie sur l'IE de Goleman (1996) tout en tentant de contourner la neutralité de sa conceptualisation qualifiée d'asociale, apolitique, apsychique, aculturelle et aéthique (Chanlat, 2003). Dans la perspective de Damasio (2003), il s'agit d'intégrer le contexte de la Guadeloupe (social, culturel et des relations de pouvoir) à la réflexion sur l'IE pour mieux comprendre comment les dimensions émotionnelles dictent les comportements humains et plus particulièrement les styles de management locaux. Par ailleurs, en réponse aux critiques formulées par Chanlat (2003), les valeurs de la PEI française sont également intégrées à la réflexion.

Enfin, notre but est de développer la prise en compte de la dimension humaine au sein de l'entreprise pour développer des styles de management plus collaboratifs (H3) et limiter l'archaïsme des styles de management pratiqués en Guadeloupe (H2) :

SECTION 2 : UNE LOGIQUE PATERNALISTE DE LA GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE HÉRITÉE DE LA PÉRIODE ESCLAVAGISTE

La Guadeloupe pâtit en effet d'une trame de management paternaliste héritée de la période coloniale.

La présente section propose une rapide définition de la terminologie du paternalisme. Ce, avant d'expliquer de quelle manière les styles de management paternalistes locaux de la Guadeloupe sont à mettre en lien avec les méthodes de gestion de la main d'œuvre héritées de la période coloniale.

2.1 UNE RAPIDE DEFINITION DU PATERNALISME

Le paternalisme, plus qu'un style de management, est une idéologie reposant sur des théories économiques et sociales justifiées a posteriori par des théories psychologiques.

Le paternalisme se développe dans un contexte industriel avec la volonté de faire coïncider les valeurs morales de la religion et celles de l'administration de l'entreprise. Abordé dans la littérature dès le XIX^{ième} siècle, dans le cadre d'un article (paternalism) du Chicago Times du 11 juin 1881, le concept distingue, dès le départ, les modèles de management paternaliste français et américain. Au sens de Frédéric Le Play (1806-1882), il s'agit d'un style de commandement mêlant système industriel et système familial. Celui-ci confère une forme économique patriarcale à l'organisation. Dans le cadre d'un système paternaliste, le chef d'entreprise assure l'autorité et les responsabilités d'un père vis-à-vis de ses enfants salariés suivant le système de la sanction-récompense. En retour, ces derniers lui doivent respect et obéissance.

En France, au-delà des convictions religieuses ou laïques, au XIX^{ième} siècle, le paternalisme vise trois objectifs :

- fidéliser et stabiliser la main d'œuvre qualifiée qui travaille en autonomie
- sédentariser la main d'œuvre qualifiée et pallier la misère sociale des ouvriers
- moraliser la classe ouvrière face à la montée progressive des syndicats

Le paternalisme français est, par conséquent, un instrument susceptible de mettre en place des processus cognitifs de « la soumission librement consentie ». Il s'agit au départ de faire coïncider le développement économique de l'organisation avec une conception sociale du monde dans le but de résorber la misère ouvrière (sans pour autant éliminer les distinctions de classe). A ce titre, la religion catholique devient le fil conducteur du paternalisme. Car, par le biais de ses propos moralisateurs et ses valeurs familiales, elle développe les consciences individuelles et collectives.

Le paternalisme français et américain présente des objectifs communs au XIX^{ième} siècle. Néanmoins, les enjeux et motivations du paternalisme américain sont plus pragmatiques. Au départ, il vise à réduire le turnover au sein des usines pouvant atteindre jusqu'à 100% (au XIX^{ième} siècle). Puis, le paternalisme américain se concentre sur la cible des ouvriers qualifiés et non immigrés (au XX^{ième} siècle) (Noiriel 1988, Hareven, 1982) et retarde également la progression des syndicats.

Les pratiques du paternalisme débutent en Angleterre, berceau du capitalisme économique. Puis, elles atteignent leur apogée au niveau des manufactures et fabriques dans les années 1880-1920 aussi bien en France qu'aux Etats-Unis. Si elles résistent à l'entre-deux Guerres, elles reculeront aux Etats-Unis dans les années 1920, durant la Grande Dépression et en France à la suite de l'émergence de l'État-providence (acquis sociaux et législation défavorables d'après-guerre). Aujourd'hui, les pratiques se sont modifiées et le terme de paternalisme est teinté d'une connotation péjorative.

La question est de savoir comment ce style de commandement s'est implanté en Guadeloupe ? Quels liens peut-on établir entre le paternalisme local actuel et le passé de l'île ?

Le paternalisme en Guadeloupe est hérité du rapport social établi depuis la période coloniale. Il s'organise suivant plusieurs axes :

- Le contrôle social des hommes
- La structuration socio-spatiale de la main d'œuvre
- La hiérarchie sociale par les couleurs : Le sens vertical du pouvoir décisionnel

2.2 UNE DYNAMIQUE DE GESTION DES HOMMES DATANT DE LA PERIODE ESCLAVAGISTE FONDEE SUR DES RAPPORTS ENTRE INDIVIDUS PLUTOT QUE SUR CEUX DU GROUPE

Le contrôle social des hommes est un héritage de la période coloniale. En effet, dès la période coloniale, le maître instaure une relation basée sur l'obéissance, l'autorité, la dépendance individuelle, physique, matérielle, affective de l'esclave sur la base d'une subjectivité incontestable.

Les esclaves sont hautement et constamment inspectés sur leur cadence de production et leur présence (Poyen Sainte-Marie, 1802 : pp11). Les attentes d'exécution et de production sont fixées la veille et sont vérifiées en fin de journée de travail.

Le commandeur et les autres esclaves jouissent aussi bien de récompenses offertes de temps en temps par le maître que de corrections et de remontrances pour les contenir dans le cas où ils s'écartent de son devoir (Poyen Sainte-Marie, 1802: pp3).

2.3 UNE STRUCTURATION SOCIO-SPATIALE DE LA MAIN-D'ŒUVRE SINGULIERE COMME PROJET DE CONTROLE SOCIAL DES LA PERIODE DE L'HABITATION SU- CRIERE

Dès la période coloniale, la structuration socio-spatiale participe du contrôle social de la main d'œuvre.

La construction de logements d'esclaves à proximité de celle du maître et des lieux de production, implique un projet paternaliste sous-jacent de contrôle social. D'une certaine manière, les habitations sucrières sont les précurseurs des cités ouvrières de la période industrielle comme l'indiquera François Duchêne en 2016. Et la construction de logements autour de la résidence du maître édifie *un espace autocentré autour d'une activité économique* dont la distribution socio-spatiale est complètement administrée par son souverain. Cette distribution socio-spatiale renforce l'emprise du maître, hors du temps et des lieux de travail (Duchêne, 2016). Elle transcrit, dans l'espace et le temps, la domination hiérarchique d'un souverain ainsi que la traçabilité des rôles de chacun des esclaves.

Après l'abolition de l'esclavage de 1848, en guise d'héritage du système esclavagiste, la logique de la gestion de la main d'œuvre perpétue la présence d'ouvriers, à demeure, sur des propriétés appartenant à des Blancs créoles (Lavenaire, 2017). Elle s'inscrit dans la perspective de maintenir un contrôle sur les nouveaux libres de couleurs (contrôle du développement numérique et économique, contrôle de la liberté et contrôle de l'ascension sociale) (Pierre-Louis. J, 2015)²⁸⁰. Les « ouvriers casés » encore appelés « gens casés »²⁸¹ (Crusol, 2004), au cœur de la plantation, constituent un groupe social minoritaire, placé en guise de tampon. Ces derniers participent au maintien de la paix sociale à condition d'accepter toute forme de condition patronale faute de quoi ils perdraient leur logement et leur rémunération. (Lavenaire, 2017)

Ainsi, depuis 1946, il est convenu que la domination économique des Blancs créoles (plutôt en Martinique, mais également en Guadeloupe) se caractérise par le maintien des relations paternalistes et personnelles issues de l'ancien rapport maître/esclaves. (Lavenaire, 2017).

²⁸⁰ Pierre-Louis.J, Thèse de doctorat « LES LIBRES DE COULEUR FACE AU PREJUGE : FRANCHIR LA BARRIERE A LA MARTINIQUE AUX XVIIIE-XVIIIIE SIECLES », 2015

²⁸¹ Termes chers à Jean Crusol

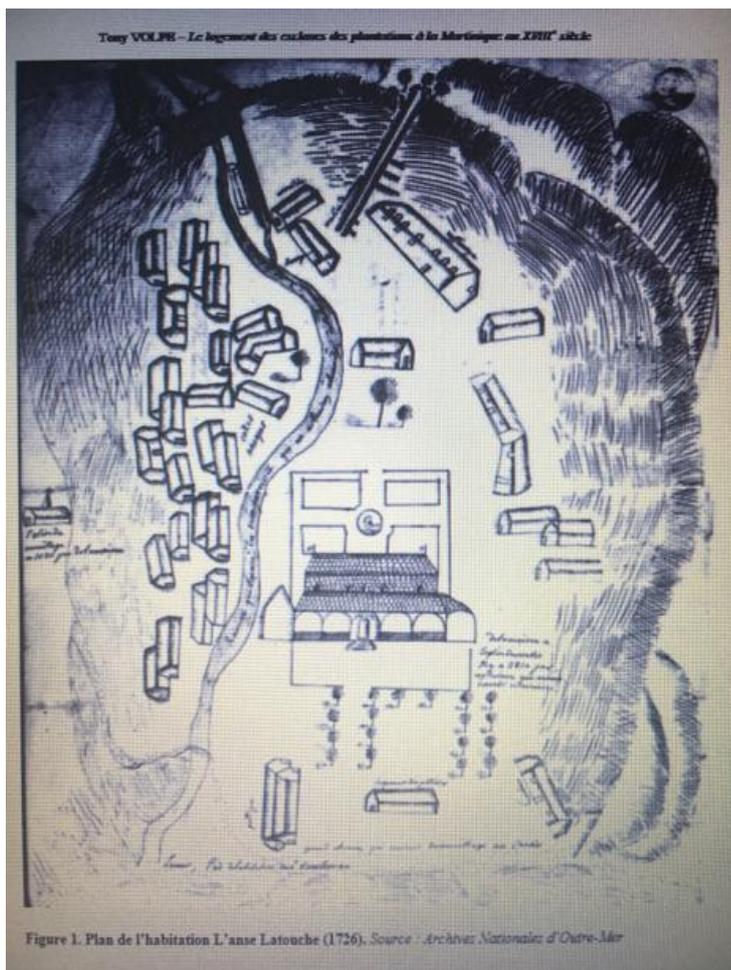


Photo 2 : Plan de l'habitation de l'anse Latouche. Archives nationales d'Outre -Mer. Extrait deVolpe : Le logement des esclaves à la Martinique XVIII^{ème} siècle (Volpe, 2017)²⁸²

2.4 UNE HIERARCHIE SOCIALE DES COULEURS AU SEIN DES PLANTATIONS SUCRIERES EXPLICATIVE D'UN PLAFOND DE VERRE CHEZ LES NOIRS

La hiérarchie sociale participait de la structure sociale dès la période coloniale.

Au sein de la plantation sucrière prédominait une hiérarchie sociale des couleurs de peau dans la division servile du travail. Celle-ci s'apparentait à une dichotomie socio-ethnique de la gestion de la main d'œuvre.

Ainsi, les Noirs étaient préposés aux tâches serviles productives et improductives non liées au commandement.

Les Blancs, au titre de dépositaires de l'autorité du maître, occupaient les rôles de commandeur et d'économe.

²⁸² Volpe.T, Extrait de MORICEAU.J-M & MADELINE.P. « *Le logement des esclaves des plantations à la Martinique au XVIIIe siècle. Les petites gens de la terre: Paysans, ouvriers et domestiques (Moyen Âge - XXIe siècle)* », Presse Universitaires de Caen, pp.223-234, 2017, Bibliothèque du Pôle Rural, 979-10-91823-03-6. [halshs-01547023](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01547023)

Jusqu'à 2009, une sorte de dichotomie de la hiérarchie sociale des représentations s'imposait.

D'une part, les Blancs demeuraient, souvent, aux plus hautes places dans l'économie locale et aux directoires de grandes sociétés (Boisseval-Balme, 2015).

D'autre part, les descendants de Noirs, peinaient à franchir un plafond de verre du cadre dirigeant. Plutôt que de s'inscrire dans une ascension professionnelle audacieuse ou le risque de l'entrepreneuriat, leur ascension sociale se circonscrivait de préférence à quelques catégories socio-professionnelles : petits fonctionnariats, professorat, métiers paramédicaux (infirmières, aides-soignants) et petits commerces. Ainsi, la propension au petit fonctionariat poussait une majorité à passer des concours dans le but d'accéder à la sécurité de l'emploi et à une stabilité sociale offerte par l'Etat (grâce à l'accès à la prime de 40% reversée en complément de revenu par l'Etat pour subvenir au coût de la vie induit dans les DOM) (Melyon-Reinette, 2017). La culture du rouage, de la mise sous-tutelle, du troc de l'afro-descendant (en tant qu'ancienne pièce maîtresse de l'économie de la plantation) constituait, l'un des freins à l'entrepreneuriat pour nombre de Noirs. Ainsi, d'autres préféraient commercer (vendre, négocier), consommer et se parer de signes extérieurs de richesse et alimenter la perception d'une réussite sociale basée sur la surconsommation dans un environnement où ils peinent pas à s'approprier le pouvoir économique dans la mesure où un dominant l'a toujours fait et continue de le faire (Melyon-Reinette, 2017).

2.5 LES CONDUITES DE PARESSE DES ESCLAVES COMME ECHAPPATOIRE A LA FAILLE NARCISSIQUE SERVILE

L'organisation sociale de la main d'œuvre induit une souffrance obviée par des pratiques de paresse.

En contestation de la gestion singulière de la main d'œuvre locale imposée, les esclaves puis les libres de couleurs s'adonneront à des pratiques de paresse comme échappatoire à la souffrance induite par les conditions de travail.

Bien avant 1848, certains philosophes, à l'instar de Diderot, défendaient l'argumentaire de la paresse atavique des esclaves et de leur productivité réduite (Lavenaire, 2017 : pp189). Cette paresse se justifiait, en premier lieu, par le manque d'esprit de prévoyance et d'épargne des esclaves vivant au jour le jour. En second lieu, le manque de reconnaissance financière et d'éducation capables d'asseoir les besoins liés à l'habitat, au confort, aux soins d'hygiène furent avancés (Lavenaire, 2017 : pp60).

Plus tardivement, Valérie Ganem (2007) parvient à expliquer que la paresse constituait plutôt une échappatoire à la faille narcissique induite par l'esclavage. En effet, durant l'esclavage, l'esclave était doté d'« un corps d'exception » est réduit à sa condition de dominé et soumis à l'arbitraire coercition de sa hiérarchie sans recours au droit possible. D'une part, le fait d'exposer son corps avec des appareils vestimentaires leur permettait de cultiver la ressemblance avec les maîtres et notables de la société et participait à l'éclosion d'une forme de liberté. D'autre part, la fuite, la désobéissance ou la paresse étaient un accès conscient ou inconscient à la liberté. (Ganem, 2007).

SECTION 3 : LA PERENNISATION DE LA LOGIQUE PATERNALISTE DANS LES ENTREPRISES MODERNES

En Guadeloupe, la trame du style de management paternaliste se pérennise depuis la période coloniale.

3.1 UN PATERNALISME FONDE SUR PREDOMINANCE DES DIMENSIONS AFFECTIVES ET PERSONNALISEES

La gestion locale des hommes se caractérise par des relations affectives et personnalisées (Mucy et Brunstein, 2004). Elle est individuelle et personnalisée. Elle jouxte avec la sphère de la vie privée. La responsabilité sociale du dirigeant paternaliste le pousse à s'immiscer dans la sphère privée de ses collaborateurs (invitations aux baptêmes, aux communions des enfants du salarié, aux mariages, aux confidences explicites du collaborateur en cas de grandes difficultés personnelles et financières, indiscretion du dirigeant sur la vie privée du salarié). Le dirigeant octroie souvent des jours de congés, des prêts et avances de salaire exceptionnelles et avantages matériels (De Coster et al, 1999).

D'un côté, le paternalisme du dirigeant vis-à-vis des collaborateurs pallie l'insatisfaction du personnel et corrélativement les carences d'application de la législation sociale (Mucy et Brunstein, 2004).

D'autre part, il est contractuel. La présence des dimensions affectives débute dès le recrutement. Les salariés sont souvent dépendants de leur supérieur et en attendent la prise en charge émotionnelle complète. L'énoncé des ordres sont empreints d'affectivité (avec le terme congruent du « Fais ça pour moi ! ») (Ibid).

L'émotion et les dimensions affectives sont au cœur des relations sociales. Elles imposent une difficulté évidente de gestion aux cadres métropolitains, le vivant comme un choc culturel. La gestion de la production apparaît concomitante à la gestion affective (Ibid).

SECTION 4 : LES RAISONS DE LA PERENNISATION DE LA LOGIQUE PATERNALISTE ANCIENNE

Comment expliquer la pérennisation locale des styles paternalistes anciens dans des périodes contemporaines ?

La présente section se propose d'avancer les principales raisons de la pérennisation de la logique paternaliste ancienne en Guadeloupe.

4.1 LA PREDOMINANCE D'ENTREPRISES FAMILIALES FONDEES SUR DES STYLES DE COMMANDEMENT PATERNALISTES ANCIENS

En Guadeloupe, la pérennisation du paternalisme local ancien tient principalement à la prédominance des entreprises familiales sur le marché local.

Selon Richomme-Huet et Andria²⁸³ (2012), la pérennité des entreprises familiales²⁸⁴ repose sur la pérennité concomitante de la famille et de l'organisation (Chua et Chrisman et Sharma, 1999) impliquant trois priorités : (1) le rapport aux personnes, (2) le rapport au temps et (3) le rapport à l'espace.

- (1) Dans le cadre du rapport aux personnes, la volonté de pérennité est à la fois interne et externe. Pour maintenir la pérennité interne, la survie et la continuité familiale de l'entreprise, l'Entreprise Familiale n'hésite pas à faire appel au népotisme tandis que l'obligation externe consiste à être acceptée pour espérer obtenir une forme de légitimité. Ce double objectif s'inscrit dans la gouvernance élargie ou partenariale (Allouche et Ammann, 2002). La structure de l'actionnariat est construite dans une perspective familiale et paternaliste afin de conserver les collaborateurs (Trebucq, 2002). L'entreprise demeure une affaire familiale dont le style de commandement est basé sur l'autorité patriarcale, la légitimation de la succession familiale et l'appartenance au groupe classique comme modalité d'adhésion (Hirigoyen, 2009). Le management paternaliste est donc une donnée

²⁸³ L'autre gestion des Hénokiens, une perspective séculaire des entreprises familiales, 2012, CAIRN INFO n) 253

²⁸⁴ Les définitions les plus courantes des entreprises familiales intègrent les notions de degré de contrôle du capital par la famille, le niveau d'implication dans le management et la volonté de transmettre aux générations futures (Allouche.J & Amann.B, 2000 ; Poulain.T-Rehm, 2006 ; Mellerio.O, 2009).

fondamentale de l'entreprise familiale dans la mesure où les rapports entre collaborateurs et dirigeants transposent les règles de la famille à la société en usant alternativement de l'affection réciproque, de l'autorité, du respect (Allouche et Ammann, 2002), en garantissant autant que possible le maintien des emplois en temps de crise et la reproduction sociale au sein de l'entreprise.

- (2) Dans le cadre du rapport au temps, la survie de l'Entreprise Familiale, de l'unité de la famille dépend de la mise en place d'un système pérenne et efficace pour garantir la viabilité en termes de négociation de la succession (Sharma. P et al, 2001).

Celle-ci est fondée sur quatre dimensions : la continuité, la connexion, la communauté, le commandement spécifique. Celles-ci peuvent être garanties par un supplément d'âme et une vision partagée au fil des générations (Hubler, 2009).

- (3) Dans le rapport à l'espace, les familles en tant que mémoires vivantes de ces entreprises familiales ancestrales sont profondément inscrites dans le paysage local et participent au développement du territoire

En Guadeloupe, ce ne sont pas tant les rapports, la gestion personnalisée des personnes, l'obligation de maintien d'une forme de lien familial ou l'ancrage territorial des dirigeants qui posent problèmes. Le dysfonctionnement du leadership tient au fait que « *la culture marque beaucoup le comportement des entreprises dans lesquelles le style de gestion dominant semble être un paternalisme ancien [..]* » (Macdissi et Hafsi 2007).

4.2 LA REMANENCE DE LA REPLIQUE DU RAPPORT DE MAITRE A ESCLAVE DANS LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DES HOMMES

Le dysfonctionnement managérial tient au fait que les styles de management évoquent :

- D'une part, une réplique du rapport servile de la période esclavagiste (maître/esclave) pour beaucoup de collaborateurs
- D'autre part, la dialectique défectueuse d'un jeu entre obligateur et obligé.

(1) En effet, l'imaginaire managérial local continue de cristalliser la réplique du rapport entre maître et esclaves (William ; Reno; Alvarez, 2012). En effet, l'entrepreneuriat des Grands

Groupes, en Guadeloupe, est resté, pour la plupart, circonscrit aux familles de descendants de colons. L'ancrage familial de ces groupes est largement mis en avant, également interrogé en ce qui concerne les postes à responsabilité (Py, 2011). La perception de ces groupes apparaît mitigée du point de vue de la population qui percevrait une forme d'immoralité dans la pérennisation d'un héritage scellé et imposé naturellement par l'ordre inégal des réalités humaines (Lucrèce et Ozier-Lafontaine et L'étang, 2009).

(2)En outre, l'imaginaire managérial local traduit les déséquilibres d'un jeu entre obligateur et obligé (Boisseval-Balme, 2015) où la légitimation de l'autorité et de la responsabilisation posent problème. En effet, dans tout jeu entre obligateur et obligé, l'obligateur ne peut contraindre que s'il accepte d'entrer en communication avec Autrui et dans la mesure où il ne dispose pas à lui seul de l'ensemble des moyens pour établir le système de relations ²⁸⁵(Henriot, 2004). Ainsi, sa responsabilité et son autorité ne peuvent émerger que s'il prend en compte des différences individuelles et les respecte dans le cadre de ses relations de travail. Malheureusement, la complexité locale des relations de travail et des relations sociales ne conduisent pas à la prise en compte des différences individuelles. Elle induirait des difficultés de légitimation de la responsabilité des individus d'une part et de l'autorité, d'autre part.

Les tentatives d'imposer, de pérenniser ce schéma à travers le temps complexifient les relations et les représentations de travail de part et d'autre (Boisseval-Balme, 2015).

L'ambiguïté de cette perception hétéroclite du travail local relève de la compréhension du travail servile bien défini par Oudin-Bastide (2015)²⁸⁶ comme étant « *une fondamentale hétéronomie* » : du travail pour autrui et du travail pour soi.

D'une part, le travail pour autrui implique selon Moses Finley²⁸⁷ (1984) que d'autres récoltent une partie du fruit du labeur d'un individu dont ils contrôlent directement ou indirectement (par l'intermédiaire de régisseurs ou de commandeurs) les modalités de fonctionnement et d'exécution. L'esclave ne régit ni le but de son travail, ni son fonctionnement, ni le bénéfice du fruit de son labeur dans la mesure où il y est contraint par un maître de plantation dont il ne peut se défaire que par la mort.

²⁸⁵ qui crée le champ éthique de la responsabilité

²⁸⁶ dans son ouvrage « travail, capitalisme et société esclavagiste », 2015

²⁸⁷ Esclavage antique et idéologie moderne

D'autre part, et paradoxalement, le travail servile laisse une place pour le travail pour soi désigné par André Gorz comme étant une production dont l'esclave est à la fois l'acteur et le seul destinataire en d'autres termes, « *un travail auto-organisé par l'individu ou le groupe familial dont les fruits sont autoconsommés ou échangés sur le marché dans le but d'acquérir d'autres biens* ». « Le travail pour-soi servile » prédominait dans la culture des jardins, les samedi-nègres²⁸⁸ (l'entretien alimentaire des esclaves) ensuite dans les louages (locations des esclaves entre les plantations de la Colonie). « Le travail pour-soi servile » apparaît, d'une part, comme une modalité régulatrice économique et sociale du travail pour-autrui. Au plan économique, il participe de l'autonomie des esclaves qui déchargent les maîtres de l'entretien alimentaire de leurs congénères. En outre, il participe à une mobilité interne du travail. Au plan social, il attache l'esclave à la plantation dans tous les cas. Globalement, il permet à l'esclave d'améliorer sa situation matérielle et permet à l'esclave de compenser partiellement sa condition psychologique et physique de l'esclave tout en étant un facteur de pérennisation du travail esclave pour autrui.

Globalement, la notion de travail servile déprécie la valeur du travail de l'individu dans la mesure où elle s'accompagne nécessairement d'une privation (partielle ou totale) de fruit de l'œuvre. Si la notion de travail pour soi servile contrebalance celle du travail pour autrui servile, elle implique que le nègre soit réduit à l'état d'esclave (c'est-à-dire de chose-un bien meuble ou immeuble par destination, de machine, de bête) et traduit bien toute l'ambivalence du rapport entre maître et esclave.

L'esclave incarne alternativement, l'image de la victime et du dévoué. Et, il s'inscrit entre dévouement et ruse. Il est celui qui fuit, vilipende la condition et le maître et/ou celui qui vénère qui adule, qui valorise, de façon définitive ou dans l'imaginaire, le maître (Oudin-Bastide, 2015).

Le maître est à la fois le bienfaiteur /Persécuteur. Il est entre proximité et méfiance. Pourtant rongé par la hantise de l'ennemi domestique (enclin au maléfice, à l'empoisonnement et à la violence) il garde une étrange proximité avec les descendants d'esclaves. En outre, il entretient des relations extra-conjugales avec ses favorites créoles, déjà inscrites dans la relation esclavagiste – sous forme d'abus sexuels-(Ibid, 2015).

Dès lors, l'omnipotence de l'image du maître et de l'infériorisation consciente d'un individu réduit à la considération d'esclave peuvent-elles déboucher sur une notion de travail libre ?

288 Le samedi les esclaves étaient payés pour distribuer les denrées alimentaires à leurs congénères

Au sein de l'entreprise actuelle, la relation professionnelle apparaît, dans bien des cas, structurée autour d'un modèle inconscient où l'employeur incarne le maître, le salarié est associé à l'esclave, le syndicaliste à l'esclave rebelle (Py, 2011: pp29).

4.3. LA REPRODUCTION DE RELATIONS MANAGERIALES COMPLEXES

L'histoire ferait peser un rapport douloureux sur les familles qui expliquerait le développement de « stratégies collectives de défense » fondées sur des conduites de résistance et de désobéissance fréquemment observées dans les milieux de travail en Guadeloupe [...] (Ganem²⁸⁹, 2012). Elles passent soit par le déni de la réalité, par l'annihilation de soi-même (auto-dévalorisation, notamment des femmes) en contexte de travail salarié pouvant être interprétés par les clients comme des tentatives de domination. Ces stratégies de défense potentielles traduisent le ressenti des collaborateurs quant à la perception de la domination. Reflets d'un malaise au travail inhérent à l'histoire où gagnants et perdants sont déterminés d'avance (Boudon et Bourricaud, 2000), ces stratégies de défense collectives visent en réalité à lutter contre la souffrance au travail (Ganem, 2012). Ainsi, stratégies d'insubordination, préjugés, empreintes de la servitude et symboles de la communication verbale et non-verbale illustrent les rapports hiérarchiques.

La grève du zèle, les stratégies d'insubordination, les arrêts de travail, absences ou non-respect des horaires sont autant de conduites illustrant les stratégies de défense collectives au travail. Celles-ci sont complétées par des préjugés des cadres non-autochtones (2) et des préjugés des cadres guadeloupéens (3).

4.3.1 DES STRATEGIES D'INSUBORDINATION

En Guadeloupe, les stratégies d'insubordination émaillent la psychodynamique locale du travail. Ainsi, de nombreux subordonnés refusent de se soumettre aux ordres hiérarchiques ou encouragent leurs congénères à ne pas mobiliser leur intelligence individuelle et collective au travail. D'une part, les conduites de désobéissance, plutôt domptées que résorbées, traduisent l'absence de valorisation du travail réalisé ou de gratification matérielle de la hiérarchie.

²⁸⁹ Ganem.V. « *La désobéissance à l'autorité. L'énigme de la Guadeloupe* ». Presses Universitaires de France, 2012. Valerie Ganem, publiée en 2007 sa thèse de doctorat intitulée « *l'analyse de l'incidence de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles des salariés dans l'hôtellerie* ». Elles seront, ensuite, développées dans son ouvrage, la désobéissance à l'autorité (2012). Le terrain de recherche de l'Auteure porte sur le secteur de l'hôtellerie, particulièrement propice à l'analyse des perceptions locales du service. Ce, en raison de la prépondérance du caractère domestique de celui-ci. Sa recherche exploratoire (batterie d'entretiens transversaux- à tous les métiers et les genres- menés auprès de membres de collectifs de personnels hôteliers de 3 à 5 heures) conclut à une énigme de résistance au travail.

Il convient de souligner que l'hébergement touristique hôtelier local a longtemps été terni par certaines postures de refus ou d'insubordination des autochtones par rapport au tourisme. Dans un contexte de questionnement identitaire (Raboteur ; 2007: pp50)²⁹⁰, la perception négative du tourisme était alimentée par un antagonisme entre la culture des visiteurs et celle des visités. Dans un jeu où perdants et gagnants étaient déterminés à l'avance (Ibid: pp51), le tourisme s'apparentait à un triptyque « servitude, service, servilité ».

Ainsi, les stratégies d'insubordination viennent encore en réponse, au caractère domestique (perçu comme humiliant) de certains types de services à la personne (identifiés comme étant un rapport entre maître et esclaves) (Ganem, 2012). La relation de service est tantôt appréciée tantôt vilipendée comme dans les rapports maître/ esclave.

L'engagement professionnel féminin dans le service rendu prend une connotation d'ambivalence. Lorsqu'il s'agit de service rendu principalement à des personnes riches et blanches, comme au temps de l'esclavage, celui-ci était connoté d'une grande ambivalence. Le service prend, en revanche, une connotation affective dans le service, concernant l'enfant (Ibid). Les stratégies de coordination et de coopération des femmes entre elles demeurent rares et laissent plutôt place à la jalousie. La promiscuité renforçant les rumeurs, l'indiscrétion et les jugements stéréotypés.

Dans le cadre d'une activité masculine, les conduites de résistance relèvent d'une démonstration de virilité en cas de perception d'une forme d'infériorité au travail.

Aujourd'hui, le développement des échanges et de la formation touristique d'excellence locale, laissent présager une modification progressive des mœurs.

4.3.2 LES PREJUGES DES CADRES NON-AUTOCHTONES

Les préjugés des collaborateurs vis-à-vis des cadres dirigeants non autochtones ponctuent également les rapports hiérarchiques.

Les investigations de Valérie Ganem (2012) démontrent que dès lors que les cadres venant de l'extérieur (France hexagonale, Europe, Amérique, etc.) intègrent des préjugés sur les conduites de résistance locales, ils craignent de communiquer avec les collaborateurs guadeloupéens. Ils préfèrent souffrir en silence et attendre leur départ pour des contextes moins hostiles. Leurs préjugés de départ renforcent les conduites de résistance et paralysent la réflexion et la discussion

²⁹⁰ Raboteur.J « *L'identité caribéenne au secours du tourisme antillais* », Revue ESPACES, 2007

sur l'organisation du travail. Et, le moindre problème peut provoquer un conflit syndical ou un arrêt de travail sans dialogue avec le cadre.

4.3.3 LES PREJUGES DES GUADELOUPEENS VIS-A-VIS DES CADRES AUTOCHTONES

Selon les recherches de Valérie Ganem (2012), si les préjugés des collaborateurs vis-à-vis des cadres étrangers sont réels, ils se renforcent vis-à-vis des cadres locaux.

En effet, la promotion de collaborateurs autochtones à des postes de cadres est mal perçue.

D'une part, en progressant dans la hiérarchie, les nouveaux cadres autochtones sont mis à l'écart par leurs collègues (appartenant au camp ennemi).

D'autre part, le management opéré par les cadres guadeloupéens apparaît plus autoritaire que leurs homologues étrangers à des positions hiérarchiques identiques. De façon générale, il ne valorise pas spontanément la reconnaissance individuelle au travail ou l'entraide.

Enfin, certains préjugés qui consistent à croire que les noirs auraient du mal à diriger les noirs biaisent les rapports hiérarchiques.

4.3.4 LA PLACE DU LANGAGE CREOLE (VERBAL/NON-VERBAL) DANS LES RAPPORTS HIERARCHIQUES

Dans la mesure où peu de mots ou expressions créoles valorisent le travail bien fait, l'usage du créole dans le cadre de relations interpersonnelles de travail peut parfois être source possibles de malentendus (Raboteur et Rosele-Chim (dir.), 2014)²⁹¹.

Le problème ne vient pas du créole en lui-même mais plutôt du choix des mots, du ton, du regard dans le cadre des échanges créoles en contexte de travail. Certaines règles quasi- sociales de communication « créole » sont communément admises. Ainsi, celui qui parle le plus fort ou répond fermement sur le même ton à son supérieur est le dominant. Celui qui refuse de répondre à une remarque formulée en présence des autres collègues marque sa faiblesse et est souvent confronté à des tentatives de déstabilisation jusqu'à ce qu'il en arrive à sa démission (Ganem, 2012).

²⁹¹ Raboteur.L dirigé par Raboteur.J & Rosele-Chim.P, « Sur le management et la GRH dans les entreprises touristiques en Guadeloupe : la problématique d'une entreprise adaptée aux réalités » dans *Les défis du développement du tourisme et l'intelligence économique du territoire*, éditions Publibook Universités, tourisme, tourisme 2014

L'usage de la langue créole en contexte de travail illustre parfois des manœuvres de déstabilisation, des stratégies de contre-pouvoir dans les situations de conflits et des moyens d'affirmations identitaires. L'usage du créole permet d'établir une perception de symétrie/asymétrie dans des relations interpersonnelles marquées par la domination (Raboteur dir Raboteur et Rosele-Chim, 2014).

L'ensemble des rapports managériaux seront néanmoins très certainement à nuancer dans le cadre de notre recherche empirique sur la question qui intègre cette fois plusieurs secteurs d'activité différents et à l'évidence l'hétérogénéité des rapports entre collaborateurs.

SECTION 5 : DE TIMIDES ET RECENTES EVOLUTIONS DES MŒURS DE TRAVAIL CHEZ LES PLUS JEUNES

Aujourd'hui, les mœurs du travail semblent afficher une timide évolution des représentations des plus jeunes locaux.

Les nouvelles générations semblent plus attirées par le monde de l'entreprise privée que la sphère de l'administration publique. Cette meilleure prédisposition à l'entreprise privée serait confirmée par un sondage portant sur les étudiants de licence de gestion à l'Université des Antilles²⁹². En effet, parmi les 100 étudiants inscrits en DUT GEA (Gestion des Entreprises et des administrations) à l'IUT (Institut Universitaire de Technologie) de la Guadeloupe, 92% des étudiants se projettent professionnellement dans la sphère privée contre 8% dans l'administration.

Parmi les étudiants en Licence 3 de Gestion au département SJE (Sciences Juridiques et Economiques), une large majorité opte également pour une projection professionnelle en entreprise privée. 71% poursuit une licence MEEFM (Métiers de l'Expertise Economique Financière et Managériale) formant à la gestion de l'entreprise privée contre 29% optant pour une licence MEAT (Métiers de l'environnement et de l'aménagement du territoire) spécialisant à l'aménagement public du territoire.

²⁹² Sondage effectué en novembre 2019 sur les échantillons exhaustifs d'étudiants inscrits en premier cycle de Gestion à l'Université des Antilles : échantillon exhaustif de 92 étudiants inscrits en DUT GEA de l'IUT de la Guadeloupe et 70 étudiants inscrits en licence 3 au département SJE. Sources : statistiques scolarité IUT et département SJE.

Les résultats de l'enquête sont consignés dans le tableau ci-dessous :

	Projection professionnelle dans le privé		Projection professionnelle dans le public		Totaux	
DUT GEA 1	53	88%	7	12%	60	92%
DUT GEA 2	31	96%	1	4%	32	
Licence MEEFM	50	71%			70	71%
Licence MEAT			20	29%		

Tableau 13 : Tableau des projections professionnelles des étudiants en Gestion à l'Université des Antilles. Sources : Département GEA IUT de la Guadeloupe et Département SJE Université des Antilles

Si les seniors étaient formellement attachés à leur entreprise au point d'y réaliser toute leur carrière, les jeunes afficheraient plutôt « un sentiment de désaveu » vis-à-vis de celle-ci. En effet, les jeunes perçoivent l'entreprise locale comme un contre-exemple du modèle attractif de travail. Ils se projettent sur le sommet de la pyramide des valeurs au sens de Maslow où le travail n'est plus une fin en soi. La volonté d'exercer une activité permettant de concilier vie privée (famille, loisirs etc.) et vie professionnelle progresse au détriment d'une extension de la vie de famille au sein de la société (Boisseval-Balme, 2015). La perspective d'occuper des postes de cadres supérieurs voire des postes de cadre de dirigeant (faible proportion) ou la création d'entreprise effraient moins les jeunes générations Y d'antillais.

Ainsi, la création d'entreprise sur les dernières années concerne principalement les jeunes.

La démarche d'entreprendre n'est pas la volonté de tous mais progresse favorablement. Elle consiste à créer ou à répondre à un besoin de produit ou service. En cela, l'entrepreneur est un décideur précurseur, un visionnaire qui crée, invente, innove, marque un produit ou service sur un marché existant ou inexistant. Il ne s'agit plus de reprendre le lolo (commerce de proximité) de sa famille ou de revendre un produit déjà existant mais de marquer de son empreinte le paysage socio-culturel local. Il s'agit plutôt de créer une entreprise de proximité en Guadeloupe pour répondre aux besoins de son pays dans la perspective de s'inscrire dans une approche du monde traduisant une nécessaire ouverture générationnelle (Melyon-Reinette, 2018).

Les nouvelles générations sont de fiers porteurs de projets. Mieux informés, mieux formés, ne craignant plus de s'exporter (en France, mais aussi, de plus en plus au Canada, aux Etats Unis et parfois même dans les pays émergents) pour revenir avec des idées neuves, ces jeunes n'hésitent pas à apporter de solutions à leur pays. Ils créent de nouvelles entreprises avec une forte connotation identitaire locale, revalorisant ainsi les traditions séculaires, les codes de la beauté noire, de

l'art culinaire. Ils incarnent les réussites de leurs précurseurs, générations soixante-huitardes congénères de leurs parents.

Evidemment, plusieurs secteurs demeurent encore à explorer ou à réinventer par ces jeunes talents.

CONCLUSION : LES NOMBREUX DEFIS DU MANAGEMENT DES HOMMES

En guise de conclusion, l'antériorité plantationnaire française a vraisemblablement une incidence sur les pratiques de management locales. L'héritage colonial français semble prédisposer la Petite Economie Insulaire française de la Guadeloupe à des styles de management paternalistes à connotation passée.

Selon l'ouvrage « *Mobilisations sociales aux Antilles : les évènements de 2009 dans tous leurs sens* » de William ; Reno ; Alvarez (2012)²⁹³, le contexte local des styles de management appelle de nombreux défis : (1) le dépassement des dimensions affectives, (2) le renforcement de l'engagement professionnel, (3) la légitimation de l'autorité et la valorisation de la reconnaissance du travail, (3), la transparence et la circulation de l'information, (4) la mise en place d'un management par le sens.

(1)Le principal défi des relations managériales locales consiste, par conséquent, à dépasser les dimensions affectives prédominantes dans les relations de travail locales pour respecter mutuellement les termes d'un engagement contractuel -de manière formelle ou tacite- (Ibid).

(2)Le second défi impliquerait de mieux assumer l'engagement professionnel pour générer un service de qualité. Pour l'heure, les prestations de services sont vécues notamment dans le secteur du tourisme comme une forme de servitude. Il s'agit de faire émerger un détachement affectif susceptible de renforcer l'engagement au service de la qualité (Ibid). Le fait de développer le champ de connaissances, de compétences, les valoriser deviendrait des enjeux audacieux pour tendre vers les compétences collectives (Ibid).

Aussi, conviendrait-il de légitimer l'autorité et de valoriser la reconnaissance du travail au sein de l'entreprise. La légitimité de l'autorité repose sur l'acceptation par un individu (Ego) de l'autorité d'un autre (Autre) (Ibid). La logique souhaiterait une légitimité rationnelle légale (neutre, positive, égalitaire fondée sur des règles liées à la fonction).

²⁹³ William.J-C ; Reno ; Alvarez.F « *Mobilisations sociales aux Antilles : les évènements de 2009 dans tous leurs sens* » Editions Karthala, 2012

(3et4)La transparence de la communication et le management par le sens des valeurs partagées au sein de l'entreprise sont également des axes de progression envisagés par (Ibid) pour la Guadeloupe à l'issue de leurs réflexions sur le mouvement social du LKP en 2009. La valeur d'échange chez Marx constitue la base grâce à laquelle l'économie marchande engendre le capitalisme. Les catégories de valeurs nouvelles qu'il s'agirait de promouvoir en Guadeloupe devraient développer des valeurs sociales telles que : les modèles de conduites, les prescriptions collectives, les normes de comportement, les valeurs culturelles par le truchement de la formation (artistique, littéraire, scientifique) (Bebel-Gisler, 1989)

Le tableau ci-dessous met en perspective la trame du paternalisme local et celle de la observée en France :

	Le cas de la France	Le cas de la Guadeloupe
Prémices du paternalisme	<p>Entreprise industrielle</p> <p>Méthode de gestion de la main d'œuvre ouvrière</p>	<p>Entreprise domaniale</p> <p>Méthode de gestion de la main d'œuvre durant la période esclavagiste</p> <p>Structuration socio-spatiale de la main d'œuvre autour de la maison du maître</p> <p>Hiérarchie sociale des couleurs au sein de l'habitation</p>
Relations entre le dirigeant et les collaborateurs dans le cadre du paternalisme	Distance hiérarchique	<p>Forte personnalisation des rapports humains au sein de l'entreprise</p> <p>Intervention fréquente du dirigeant dans la sphère de la vie privée du collaborateur</p> <p>Prise en charge fréquente par le dirigeant de la charge émotionnelle des employés</p>
Spécificités des pratiques		Style paternaliste ancien fortement connoté par l'histoire coloniale française

		<p>Surveillance accentuée du dirigeant</p> <p>Présentiel des collaborateurs</p> <p>Faible épanouissement des salariés</p>
Motifs de la pérennité des pratiques	<p>Présence d'entreprises familiales</p> <p>Présence de société patriarcale</p>	<p>Présence d'entreprises familiales</p> <p>Reproduction des relations managériales complexes (insubordinations, préjugés des cadres, préjugés entre collaborateurs, forte place du langage)</p>
Les défis/solutions pour le bon fonctionnement du style paternaliste	<p>Transformations des styles paternalistes en stratégies collaboratives</p> <p>Intégration et adaptation des styles de commandement aux nouvelles générations Y</p>	<p>Le dépassement des dimensions affectives</p> <p>Amélioration de l'engagement professionnel</p> <p>Légitimation de l'autorité/ renforcement de la reconnaissance</p> <p>Amélioration de la transparence de la communication</p> <p>Intégration et adaptation des styles de commandement aux nouvelles générations Y</p> <p>Développement du management par la valeur et du sens donné au management</p>

Tableau 14 : Comparaison du paternalisme de France et de la Guadeloupe

CONCLUSION DE LA PARTIE THEORIQUE : LA NECESSITE D'ENVISAGER DE NOUVELLES PERSPECTIVES MANAGERIALES POUR LA GUADELOUPE DE DEMAIN

L'exploration de la littérature scientifique théorique de notre recherche révèle divers enseignements.

L'historiographie de la Guadeloupe cristallise des stigmates du passé postcolonial français dans divers sphères notamment celles de la culture, de la société, de l'économie, de l'entreprise et du management.

La sphère du management interne des ressources humaines de l'entreprise insulaire locale pérennise, quant à elle, des styles de management paternalistes à connotation ancienne (cet enseignement vient confirmer l'hypothèse H1 et l'hypothèse H2 de notre recherche).

Le paternalisme correspond à une idéologie ancienne fondée sur le système de la sanction- récompense, de la centralisation de l'information et de l'autorité au dirigeant. Celle-ci confère un pouvoir à la fois familial et social à l'entreprise. Cette idéologie très répandue dans de très grandes entreprises dans divers pays du monde pourrait fonctionner en Guadeloupe. Ce n'est donc pas tant la prédominance du style paternaliste qui interroge mais plutôt le poids de l'antériorité qui l'accompagne. En effet, cette antériorité ferait peser un biais dans la relation managériale :

- Du point de vue des collaborateurs, le rapport au travail évoque soit la réplique d'une humanité blessée par un rapport entre maître et esclave soit les complexités d'un jeu entre obligateur et obligé où les rôles sont distribués d'avance. Le gagnant étant le dirigeant, le perdant étant le salarié.
- Du point de vue du dirigeant, la pratique d'une hétéronomie au travail convient de manière implicite ou explicite qu'une partie du fruit du labeur d'un individu soit contrôlée directement ou indirectement et récoltée par autrui.

D'une part, les styles paternalistes anciens locaux pâtissent de leur principal point faible : l'importance locale accordée aux dimensions affectives et personnalisées. Ces dimensions affectives apparaissent défavorables à l'entreprise dans la mesure où elles conditionnent le mode de recrutement, le système de rémunération, les arbitrages dans la gestion des compétences, les relations interpersonnelles et sociales au sein de l'entreprise et plus largement les comportements

managériaux. De plus, elles nuisent à l'optimisation de la fonction ressources humaines et participent du risque social élevé et de la vulnérabilité des entreprises.

D'autre part, les styles paternalistes locaux souffrent de désuétude. En effet, d'un côté, ils sont hérités de la période coloniale et parviennent à se reproduire dans un contexte contemporain. D'un autre côté, ils apparaissent en décalage avec les pratiques contemporaines de management stratégique adaptées à l'entreprise moderne. Pourtant, notre millénaire est inédit. Le monde a connu de spectaculaires changements. La transformation de l'environnement des affaires, les mutations du travail, l'émergence de nouvelles aspirations (l'autonomie, l'initiative, l'intelligence des collaborateurs, la liberté) (Hamel 2007 ; Plane, 2012²⁹⁴, 2015 ; Verrier et Bourgeois, 2016²⁹⁵), l'avènement de la génération Y (Peretti, 2011 ; Dejoux et Wechtler, 2011 ; Igalens et Benraiss-Noailles, 2012 ; Cantineau, 2014 ; cc.Bazin,²⁹⁶ 2014 : pp145), la révolution digitale sont autant de mutations du contexte turbulent des entreprises contemporaines que les entreprises locales gagneraient à intégrer (Barrand, 2009)²⁹⁷. A l'heure où le succès de l'entreprise repose sur la compréhension des enjeux de la mondialisation, sa capacité à transmettre de nouvelles clés pour mieux gérer les exigences d'un marché en tension et celui des manager augmenté et de l'entreprise agile²⁹⁸ (Dejoux et Léon cc, Dejoux, 2018)²⁹⁹, il n'apparaît plus possible de se contenter de ces acquis passés.

Enfin, ils impactent négativement les performances de l'entreprise. En effet, d'après les travaux de Goleman (2000)³⁰⁰, les styles directifs, auraient un impact négatif, sur le climat social, en particulier sur la clarté, l'incitation et l'engagement des collaborateurs et donc sur la performance de l'entreprise. Á l'inverse, le style mobilisateur serait celui dont l'impact est le plus positif sur l'ensemble des composantes du climat social. Le cadre bienveillant, favorisé par le style mobilisateur, augmente la satisfaction des collaborateurs, l'implication et l'engagement organisationnel (Seguin, 2010 ; Cullen et al, 2003) et participe à la construction des fondements de la confiance

²⁹⁴ Plane.J-M, « *Théorie et management des organisations* », 3^{ième} édition, Dunod, 2012

²⁹⁵ Verrier.G & Bourgeois.N, « *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail* », Dunod, 2016

²⁹⁶ Société de Philosophie des sciences de Gestion dir. Bazin.Y « *Penser le management et les sciences de gestion avec Hannah Arendt* », L'Harmathan 2014

²⁹⁷ Barrand.J « *Etre agile... le destin de l'entreprise de demain* », *L'Expansion Management Review*, vol. 132, no. 1, 2009, pp. 118-129.

²⁹⁸ Selon le Manifeste pour le Développement Agile²⁹⁸, une entreprise agile, repose sur quatre principaux principes d'action :

- « *Les individus plutôt que les processus et les outils*
- *Des prototypes opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive*
- *La collaboration avec le client plutôt que des contrats rigides*
- *L'adaptation au changement plutôt que le suivi des plannings* »

Ces principes sont applicables à tout type d'entreprise quelle que soit leur taille (start-ups et grands groupes) (Dejoux & Léon, 2018, pp43).

Les valeurs nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe sont : (1) L'engagement, (2) Une fine collaboration, (3) La transparence, (4) Une amélioration continue (Ibid, pp12)

²⁹⁹ Dejoux.C & Léon.E, « *Métamorphoses de managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle* », L'Harmathan, 2018

³⁰⁰ Sur lesquels s'appuie notre recherche

interpersonnelle (Chouaib, 2012). Il y a fort à parier que la Guadeloupe puisse améliorer les performances du tissu économique local en développant des styles de management plus collaboratifs (confirmation de l'hypothèse H3) :

Si la prospective semble bien difficile à établir pour le futur de la Guadeloupe, la nécessité de mettre en place de nouvelles perspectives de styles de management devient urgente. Le lieu de travail est un espace de vie, un espace de créativité où il est possible de coexister, de créer du lien et des relations positives débouchant sur la performance. Adapter des styles de management en fonction des situations de travail, des contextes, des types d'entreprises, des secteurs d'activités pourrait renforcer la motivation des collaborateurs et générer de la performance. D'autant que la performance de l'entreprise réside dans son aptitude à favoriser le mieux-être, la reconnaissance, l'engagement de ses collaborateurs, la force créatrice et innovatrice de ses collaborateurs en attente de valeurs telles que la liberté, l'autonomie, la responsabilité. Elle s'appuie également sur l'aptitude du manager à établir la coopération entre les hommes, l'interdépendance entre les parties prenantes, l'information, etc.. L'optimisation du management stratégique organisationnelle se maintient grâce à la constance, à l'agilité, à l'adaptabilité, à la rigueur, à l'autonomie avec une forte place pour l'humain.

L'entreprise locale pourrait choisir d'intégrer les perspectives managériales des générations Y et Z, le Management 2.0³⁰¹ et 3.0, les notions de l'entreprise « libérée »³⁰², le Management agile³⁰³, le Management coopératif³⁰⁴, le « bonheur au travail », le Management par la valeur³⁰⁵ avec

³⁰¹ Le management 2.0 favorise une grande liberté aux collaborateurs au sein de l'entreprise. Les structures managériales seraient plutôt plates et fondées sur des équipes autonomes. Chaque salarié peut s'exprimer, être écouté, participer à l'évolution et à la dynamique de l'entreprise (Plane. J-M, 2012, pp215). L'idée est de valoriser le salarié ordinaire afin qu'il révèle toute sa créativité et l'innovation au sein de l'entreprise (Plane. J-M, 2012, pp215).

³⁰² L'entreprise libérée, par certains aspects, propose une démarche méthodologique propice à une transformation suivantes cinq notions clés : (1) La liberté associée à la responsabilité, (2) la culture et la quête de sens, (3) la valorisation des compétences, (4) l'organisation, le cadre éthique (Verrier. G & Bourgeois. N, 2016, pp 94-95).

³⁰³ « L'agilité met en avant des valeurs et des principes humanistes ainsi que de nombreuses pratiques collaboratives ; les comportements attendus restituent une image d'équipes soudées, organisées, engagées et solidaires » (Messenger303, 2012, pp11). « L'agilité est synonyme de légèreté, de souplesse et de vivacité ». Plutôt qu'un concept il s'agit d'un état d'esprit qui diffère radicalement du management par le contrôle (Dejoux & Léon304, 2018, pp41). En effet, l'agilité favorise la décentralisation, la prise de décision, d'une part et la libération des méthodes de gouvernance, d'autre part. Elle confère comme principale valeur ajoutée à l'entreprise : la prise de décision concertée pour réduire le temps de création d'un produit ou service (Dejoux & Léon, 2018, pp42).

³⁰⁴ Les principes de management coopératif s'inscrivent dans une quête de sens et de création de bonheur au travail (Lainé299, 2010). Le management coopératif est une forme plus moderne du management participatif alliant le management (des hommes et des opérations) et la participation (partage des décisions par les différentes parties prenantes, transmission des compétences, liberté, responsabilité et autonomie). Ce modèle coopératif prend une forte notion de collégialité et de coopération en entreprise contrairement au modèle antérieur où prédominait la culture d'entreprise (Pichault & Nizet300, 2000)

³⁰⁵ « Le Management par la Valeur est un style de management destiné particulièrement à motiver les individus, à développer les compétences et à promouvoir les synergies et l'innovation, avec pour objectif de maximiser la performance globale d'un organisme ». (Brun & Constantineau, 2001)317

« Appliqué au niveau de la direction générale, le Management par la Valeur repose sur une culture de l'organisme fondée sur la valeur, prenant en compte la valeur pour les parties prenantes et les clients. Au niveau opérationnel (activités par projets), il implique en outre l'utilisation de méthodes et d'outils appropriés ». (Brun & Constantineau, 2001)

l'humain comme priorité de l'entreprise (Brun et Constantineau³⁰⁶, 2001 ; Kapferer, 2007³⁰⁷ ; Sicard, 2008³⁰⁸; Wellhoff, 2010³⁰⁹ ; Brun et Bourigeaud, 2018)³¹⁰. Enfin, dans un contexte de mondialisation, l'entreprise locale ne saurait se satisfaire de l'absence du levier la Responsabilité Sociale capable de croiser la gestion sociale, sociétale et environnementale au sein de l'entreprise. Celle-ci devient désormais incontournable et nécessaire pour (Capron, 2009) :

- *contribuer au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;*
- *prendre en compte les attentes des parties prenantes;*
- *respecter les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement;*

Par ailleurs, aucun de ces enseignements (tirés de la période exploratoire théorique) ne saurait se départir d'une analyse empirique qualitative et sectorielle des styles de management plus approfondie (période confirmatoire).

Cette analyse précisera les spécificités des styles de management locaux suivant les secteurs (caractéristiques, évolutions, atouts, faiblesses et perspectives), suivant les communautés, suivant les tailles d'entreprise.

Le but final de la recherche consistant à explorer et à avancer les contours d'un modèle de management optimal pour les différents secteurs de l'économie locale.

La spécificité du Management par la Valeur consiste à apporter les outils opérationnels permettant de mettre en œuvre les dimensions d'analyse et de compréhension ou de quantification capable de générer de la valeur à l'entreprise telles que « l'analyse des fonctionnalités, les coûts fonctionnels, les profils fonctionnels, la hiérarchisation des fonctionnalités, etc. ». (Brun & Constantineau, 2001).

Le management par la valeur présuppose la Culture Valeur, une attitude, une conscience et une connaissance suffisantes du concept de Valeur ainsi que des facteurs capables d'influer sur la valeur de l'entreprise et ses parties prenantes (Brun & Constantineau, 2001).

³⁰⁶ Brun.G& Constantineau.F, Le management par la valeur : Un nouveau style de management,2001

³⁰⁷ Kapferer.J-N, Les Marques, capital de l'entreprise, Eyrolles, 2007

³⁰⁸ Sicard.M-C, Identité de marque, Eyrolles, 2e édition, 2008. 313

³⁰⁹ Wellhoff.T, Les valeurs : Donner du sens, guider la communication, construire la réputation, Eyrolles, Editions d'organisation, 2010. Les publications de ses études, quantitatives et qualitatives ont débuté en 2003, puis ont été reprises en 2004, sous le nom d'Indicateur des valeurs®. En 2006, la dénomination d'«Index des Valeurs» lui permet d'élargir ses études sur les valeurs au niveau international, grâce au réseau Ecco dont Wellcom est membre fondateur.

³¹⁰ Brun.J & Bourigeaud.B, L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent, les idées les plus simples sont souvent les meilleures, Eyrolles, 2018

Un SWOT³¹¹ du style de management paternaliste à connotation ancienne dans l'île serait le suivant :

FORCES	FAIBLESSES
L'attractivité d'un contexte insulaire	La perfusion de l'économie locale par le biais des appuis européens
Les avantages du cadre institutionnel français et européen: RUP, DROM	L'absence de prise de décision complètement autonome à l'échelle locale
Le bénéfice de la qualité des infrastructures et des services français (soins, santé, éducation, formation)	L'exposition aux chocs exogènes de l'île
Les appuis européens perçus pour le fonctionnement de l'île	La faible propension à produire localement
Le métissage culturel (passé, phénotypes, religions, représentations, traditions, etc.)	La méconnaissance et/ou l'absence d'appropriation de l'histoire des descendants d'esclaves depuis les ancêtres
La coexistence pacifique de plusieurs communautés locales : Les Noirs, les Indiens, les Békés, les Blancs pays, les étrangers de la Caraïbe, les étrangers, etc.	La hiérarchie sociale au sein de la société locale
L'adaptabilité de la culture locale	La continuité du management exogène des cadres supérieurs
La prédominance de l'entreprise familiale solide	L'existence de microcosmes
La proximité au sein de l'entreprise	La confusion entre le passé et le présent dans les représentations culturelles
L'évolution des mœurs induite par les nouvelles générations Y	La confusion entre le syndicalisme et la quête identitaire
	Le paradoxe de la reconnaissance à la mère patrie et de la quête d'indépendance
	La prédominance des stéréotypes chez les acteurs de l'entreprise : le stéréotype du patron, le stéréotype du cadre, le stéréotype du collaborateur, etc.
	La faiblesse des entreprises modernes en Guadeloupe
	La méconnaissance des styles de management contemporains à l'échelle locale capables d'augmenter l'autre

³¹¹ Swenght, Weaknesses, Opportunities, Threats : Tableau diagnostic des Forces/ Faiblesses/ Opportunités menaces permet de diagnostiquer d'une part les forces et faiblesses internes aux styles de management et d'autre part les opportunités et menaces externes capables d'influencer ces derniers.

	<p>L'absence des tendances récentes de management</p> <p>La prédominance du style de management paternaliste ancien</p> <p>La connotation historique dans les rapports managériaux</p> <p>La prédominance des dimensions affectives au sein des rapports managériaux</p>
<p>OPPORTUNITES</p>	<p>MENACES</p>
<p>L'appropriation de l'histoire</p> <p>Le pardon du passé</p> <p>Le dépassement du passé</p> <p>L'acceptation du changement de paradigme culturel</p> <p>La co-création d'une vraie communauté de descendants d'africains de la Guadeloupe unie autour de valeurs communes, d'objectifs communs, de traditions communes, de projets communs, de stratégies communes</p> <p>La construction d'un objectif sociétal commun à toutes les communautés locales</p> <p>Une distribution équitable des rôles d'acteurs sur l'échiquier de l'entreprise</p> <p>La fin de stéréotypes de couleurs au sein de l'entreprise</p> <p>La résolution du paradoxe de la reconnaissance à la mère patrie et de la quête d'indépendance</p> <p>Le fait d'envisager de tirer profit du métissage culturel</p> <p>L'intégration des nouveaux défis de l'entreprise moderne</p> <p>L'intégration des valeurs de l'entreprise moderne au sein de l'entreprise locale</p>	<p>Le développement de l'attentisme envers la France comme mère patrie pour la prise de décision locale</p> <p>Le développement à outrance de la tertiarisation de l'activité au détriment de la production</p> <p>La perte d'attractivité fiscale de l'île</p> <p>La continuité de la rémanence culturelle du prisme postcolonial français</p> <p>La continuité d'une coexistence des microcosmes et communautés sans objectif commun</p> <p>La continuité des styles de management passés en Guadeloupe</p> <p>Le renforcement des traumatismes d'une humanité blessée par un passé à travers les styles de management actuels</p> <p>Le renforcement de la volonté de vivre dans le désir du patron, perçu comme le maître</p> <p>Le renforcement des systèmes de pensées communautaires au sein de l'entreprise</p> <p>Le renforcement du communautarisme des styles de management : style de management des Békés, styles de management des Blancs pays, styles de management des Indiens, styles de management des Libanais, styles</p>

<p>Le renforcement de la reconnaissance des collaborateurs au sein de l'entreprise</p> <p>La légitimation de l'autorité au sein de l'entreprise</p> <p>Le renforcement de l'engagement professionnel</p> <p>Une modification radicale des perceptions du travail au sein de l'entreprise</p> <p>L'élévation des niveaux de formations managériales des jeunes générations</p> <p>Un meilleur accès aux postes de cadres pour les jeunes diplômés de la Guadeloupe</p> <p>Le renforcement du management endogène des cadres</p> <p>Le développement d'une perception du métissage au service des rapports managériaux</p> <p>Le renforcement de la cohésion entre les communautés au sein de l'entreprise à travers le milieu associatif</p> <p>Le dépassement des notions de stéréotypes liés à la pigmentocratie au sein de l'entreprise</p> <p>Le remplacement des styles de management paternalistes par des styles de management plus adaptés à l'entreprise du XXI^{ème} siècle</p> <p>La construction d'une communauté ayant une perception unifiée de la culture locale</p>	<p>de management des étrangers (Haïtiens, Dominicains, Dominiquais, etc.), style de management des Noirs antillais</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 15 : Tableau du SWOT des styles de management paternalistes Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

DEUXIÈME PARTIE : LES RESULTATS ET DISCUSSIONS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

La seconde partie de notre recherche vient compléter la première théorique. Elle soumet notre recherche théorique sur les styles de management en Guadeloupe à l'empirisme des entreprises privées locales.

Cette seconde partie empirique se scinde en deux étapes : une partie qualitative (1) et une partie quantitative (2).

(1) L'enquête qualitative s'inscrit dans un cadre ethno-méthodologique (Berteaux, 1997: pp118).

À l'instar des enquêtes ethno-sociographiques initiées dès les années 1920 par l'Ecole de Chicago, le chercheur va à la rencontre directe du phénomène observé. Le but de ces enquêtes est de renforcer l'intelligibilité descriptive et analytique des composantes de la culture de l'objet d'étude grâce à des outils tels que : « *l'observation participante ou non, les entretiens semi-dirigés ou non-dirigés et le traitement de ressources documentaires* » (Béaud et Weber, 2003).

Notre enquête qualitative à la rencontre sur le terrain des managers, des dirigeants et des experts de quelques secteurs d'activité, s'appuie sur des récits de vie. Ces récits, encore appelés *storytelling*, consistent à réaliser une étude socio-ethno-psychologique d'exploration du vécu sur « *un aspect particulier de leur vie* », la perception des styles de management de leur secteur. Si l'usage des récits de vie apparaît plus limité en sciences de gestion qu'en sciences sociales, son recours progresse en GRH (Bastid, 2007 ; Sanséau, 2005) et présente des avantages significatifs.

Animés par un guide d'entretien semi-directif, ces récits de vie viennent renforcer la compréhension des pratiques de GRH locales (Sanséau, 2005 ; Wacheux, 1996).

(2) La partie quantitative consiste, quant à elle, à étudier les perceptions des collaborateurs d'entreprises privées de la Guadeloupe concernant les styles de management, à mesurer leur satisfaction et les motifs de dysfonctionnement des styles de management.

CHAPITRE 4 : L'ANALYSE QUALITATIVE DES MECANISMES DE PARTICIPATION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES PRIVEES DE LA GUADELOUPE A UNE DEMARCHE STRATEGIQUE ORGANISATIONNELLE DES STYLES DE MANAGEMENT

L'analyse qualitative de notre recherche tente d'appréhender les mécanismes de participation des dirigeants de la Guadeloupe à la démarche de réflexion stratégique organisationnelle locale. Elle s'inspire sur le modèle de Torset (2002, pp 15) et se décline en trois étapes :

- La première étape est la connaissance : pour participer à la réflexion sur la stratégie, les individus doivent avoir une connaissance minimale des orientations stratégiques globales de leur entreprise et du contexte concurrentiel dans lesquels elle s'insère. Cela repose principalement sur leur propre contexte psychologique et sur le contexte stratégique de l'organisation.

- La seconde étape est la volonté : les individus doivent vouloir participer à la réflexion sur la stratégie. Cette volonté est liée au contexte individuel et au contexte organisationnel dans lequel ils évoluent.

- La troisième étape est la capacité : pour pouvoir faire entendre leur voix dans l'organisation, les penseurs stratégiques doivent pouvoir insérer leur réflexion dans la démarche stratégique. Cela dépend des contextes organisationnel et stratégique de leur entreprise.

Notre réflexion stratégique concernant les styles de management s'appuie sur 36 entretiens menés auprès des dirigeants d'entreprise ou cadres supérieurs (DRH, Directeur financiers, Directeur d'exploitations) d'entreprises privées (contre 6 entretiens menés par Torset) mais également Président d'associations d'entreprises suivant trois étapes :

- La première étape vise à renseigner la connaissance du management stratégique local. Il s'agit de décrypter les styles de management dans les secteurs d'activités (connaissance de la philosophie dominante dans le management du secteur, caractéristiques, points forts/points faibles, fonctions et responsabilités de la hiérarchie/des collaborateurs, développement des outils de la Gestion des Ressources Humaines), apprécier leurs impacts sur l'activité des entreprises et envisager les perspectives futures de management des Hommes possibles pour les différents secteurs.
- La seconde étape est la volonté des dirigeants à participer à la réflexion sur la stratégie.

- La troisième étape est la capacité de pouvoir faire entendre leur voix dans l'organisation

Le but de notre démarche est d'établir une discussion pour démontrer que la modélisation de réflexion stratégique sur les contextes proposée par Torset (2002)- où réflexion stratégique individuelle et organisationnelle interagissent- s'applique sur le cas de la Guadeloupe.

Le présent chapitre dresse la méthodologie de l'approche, les mécanismes de la réflexion stratégique des dirigeants (à travers un bilan en trois étapes).

SECTION 1 : L'APPROCHE QUALITATIVE DU TRAITEMENT DES DONNEES D'ENQUETE

En préambule de la présentation de l'analyse qualitative réalisée auprès des dirigeants des entreprises, il convient d'esquisser le protocole et les démarches de terrain.

1.1. L'ECHANTILLONAGE DES ENTRETIENS QUALITATIFS MENES AUPRES DE DIRIGEANTS

1.1.1 LA REPRESENTATIVITE QUALITATIVE DE L'ECHANTILLON

La question de la représentativité de l'échantillonnage revêt une priorité pour la démarche de recherche.

Afin d'appréhender l'impact de la culture locale sur les styles de management, notre recherche s'appuie sur l'étude qualitative exploratoire d'un échantillon de dirigeants et d'entreprises typiques et représentatives de la réalité managériale locale :

D'une part, les profils des dirigeants sélectionnés diffèrent au niveau socio- démographique, de la culture d'origine et des trajectoires professionnelles :

- Ils s'inscrivent dans des étapes de carrières singulières : apprentissage, maîtrise, routine et désengagement
- Ils sont de sexes différents (homme, femme)
- Ils appartiennent à des CSP diverses (cadre supérieur, cadre dirigeant, dirigeant)
- Ils exercent des métiers différents

- Ils bénéficient de niveaux de formation (non diplômés, diplômés, surdiplômés) et de niveau de formation dans le domaine du management variés (formés pour le management ou non)
- Ils illustrent des niveaux d'expertise variables selon leur secteur d'activité ou plus largement au sein du tissu économique local
- Ils affichent des profils managériaux variés. Ils se singularisent par des histoires originales (marquées par la continuité ou les transitions managériales), un rapport diversifié aux procédés (actions, opérations et rapports à l'informatisation) et aux budgets de management (moyens, fournitures et procédures)
- Ils incarnent des profils humains distincts, gèrent également des collaborateurs différents (en termes de types de valeur ajoutée de métiers, de volume, etc.) et poursuivent des buts et des finalités diverses.
- Ils présentent des origines culturelles variées : respectivement française, européenne, guadeloupéenne, américaine, haïtienne, dominicaine basées en Guadeloupe.

D'autre part, les profils d'entreprises sélectionnées comptent plus de 100 salariés avec une variété des secteurs d'activité, CA, type de métier recruté, etc. L'intention de ce choix est de se concentrer sur des entreprises susceptibles de développer de véritables stratégies de management des hommes. Ce, en raison de la richesse des cohortes à manager au sein de l'entreprise (l'âge, le nombre, les genres, les profils, l'ancienneté, la vision globale du management, etc.).

- Leur siège social est implanté principalement dans la conurbation pointoise (avec une surreprésentation dans la Zone Industrielle de Jarry) significative de l'implantation des entreprises locales. Nonobstant, les implantations des postes de travail sont diverses : internes, soumises à mobilité et externes.
- Les secteurs internes et externes appréhendés sont les secteurs-clé de l'économie locale. L'étude du secteur tertiaire, incontournable en raison de son poids dans l'économie locale intègre celle des services marchands (commerces, banques-assurances, tourisme, restauration, restaurations rapide etc.) et non-marchands (EPIC). Les études des secteur primaire et secteur secondaire se sont respectivement circonscrites à la canne-sucre-rhum,

banane et au BTP. Les secteurs, les entreprises et les métiers choisis sont parmi les plus concernés par les problématiques liées aux styles de management.

1.1.2 LE PROCESSUS D'ECHANTILLONAGE

A l'instar de Duchesne (2003) dans sa thèse de doctorat portant sur les processus d'engagement professionnel d'enseignantes du primaire, la première étape de l'échantillonnage a consisté à dresser une liste de critères illustratifs des styles de management locaux.

Puis, la seconde étape a conduit à la prise de contact avec les DRH dans le but d'obtenir un rendez-vous avec les dirigeants de leur entreprise respective.

Il s'agissait d'accéder au sens donné aux perceptions, aux réalités, aux pratiques, aux expériences managériales suivant les secteurs d'activité, les profils d'entreprise, les origines culturelles, les générations de dirigeants, etc.

1.1.3 LA JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA TAILLE DE L'ECHANTILLON

La question du nombre d'interviews à réaliser dans le cadre de notre recherche qualitative fut incontournable. En effet, dans le cadre d'une enquête qualitative, la taille de l'échantillon demeure arbitraire. Dans la mesure où elle n'implique pas de paramètres chiffrés et statistiques pour valider des tests d'hypothèse, elle n'est encadrée par aucune règle précise. Elle tiendrait plutôt à une forme de « jurisprudence » (Creswell, 1998) ou à des traditions de recherche pour un objet donné.

Ainsi, la stratégie du choix de la taille de notre échantillon s'est appuyée sur les critères de saturation théorique de Glaser et Strauss (1967).

Dans le cadre de notre recherche, 36 entretiens semi-directifs ont été menés auprès des dirigeants d'entreprise mais également auprès des présidents d'association et d'experts. Le nombre d'interviews s'est arrêté au moment où nous avons « fait le tour » de l'univers des styles de management au sein du sous-ensemble des entreprises privées de Guadeloupe (Savoie-Zajc, 2007)³¹². Les entretiens se sont arrêtés lorsque le recueil de données disponibles fut suffisant pour atteindre les finalités de la recherche. Dès lors que le recueil de données complémentaires n'apportait plus d'informations nouvelles susceptibles d'augmenter le corpus empirique pour explorer les styles de management locaux, le terrain des entretiens fut suspendu.

³¹² Savoie-Zajc, L., « *Recherches qualitatives – Hors Série – numéro 5 – pp. 99-111* Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE : LES QUESTIONS DE L'HEURE ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>, 2007 Association pour la recherche qualitative

1.1.4 LA SELECTION DES CAS : LE CHOIX DES CAS TYPIQUES

La stratégie de constitution de l'échantillon s'est appuyée sur la sélection de « cas typiques » articulée autour de certains critères proposés dans la recherche de Pirès (1997)³¹³ tels que :

- « *La pertinence théorique (par rapport aux objectifs de départ de la recherche)* » ; Dans un pareil cas, les entretiens se sont adressés aussi bien à des associations, des organismes, des experts qu'aux dirigeants d'entreprises privées dans le but d'enrichir les données recueillies sur le sujet.
- « *Les caractéristiques et la qualité intrinsèque du cas* » (sexe, âge, expériences, origine culturelle du dirigeant, appartenance à un groupe multinational, national, local, taille de l'entreprise et autres)
- *La typicité ou l'exemplarité des styles de management* (pratiques plus ou moins engagées, plus ou moins motivées, originalité de l'histoire, originalité du type d'actionnariat, etc)
- *La possibilité d'apprendre avec le cas choisi* : les cas d'individus (l'expérience, l'ancienneté, l'âge du dirigeant) mais également les cas d'entreprises (concernées par les fusions-acquisitions, absorption, l'ancienneté et la récence) du secteur d'activité dans le tissu économique local
- *L'intérêt social* ;
- *L'accessibilité à l'enquête* (la disponibilité, volonté de participer à la connaissance scientifique du sujet)

Dans une moindre mesure, la sélection des cas a inclus quelques « cas extrêmes » (Ibid) dans la perspective d'alimenter une comparaison à partir de plusieurs types de caractéristiques et d'une mise en parallèle de différents sous-groupes de l'échantillon.

1.1.5. LA COMPOSITION DE L'ECHANTILLON

Ainsi, les secteurs d'activité balayés par l'analyse qualitative sont la banque/assurance, la distribution, l'industrie de la canne/sucre/rhum et de la banane, le BTP, l'aéroportuaire, le numérique, le commerce, l'hôtellerie, le transport aérien et maritime, la restauration rapide, les EPICS, les SEM et l'univers de start-ups...

La composition de l'échantillon des collaborateurs d'entreprises privées était la suivante :

Secteur d'activité	Type d'entreprise	Spécialisation	Fonction de l'interviewé	Nombre d'établissements

³¹³ Pirès, A, "Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique" (1997) 47

				concernés
Canne/sucre/Rhum	Groupe local	Rhum	Directeur de service	1
Banane	Groupement		Responsable de service	1
Restauration	Firme multinationale	Restauration rapide	Directeur de service	1
Tourisme	Groupe national	Hôtels 3 à 4 étoiles		2
	Groupe local	Structure hôtelière		1
Banque/Assurance	Firme Multinationale	Banque/assurance mutualiste	Directeur de banque	1
	Groupe national	Banque-assurance-postale	RRH	1
	Groupe national	Banque-assurance-	Cadre supérieur	1
	Expert		1	
Assurance	Groupe local	Assurance	PDG	1
Transport aérien	Firme multinationale	Transports de passagers et fret	Directeur de service	1
Transport maritime	Groupe régional	Transport de passagers	PDG	1
Numérique	Holding	Service informatique aux entreprises et ventes de matériels informatiques	Directeur Général	2
	Expert		1	
Start-up	Holding	Numérique	DAF	1
Commerces	Holding	Petits commerces de proximité	PDG	1
	Holding	Commerces d'emballage	PDG	1

	Holding	Pâtisserie-boulangerie	PDG	1
	Entreprise	Librairie	PDG	1
	Holding	Distribution	DRH	1
Grande Distribution	Holding	Grande Distribution alimentaire discount	PDG	1
Grande Distribution	Holding	Grande Distribution alimentaire	PDG	1
Aéroport	Entreprise locale		DAF	1
Energie	Entreprise nationale		Directeur de service	1
BTP	Groupe local	Construction	Directeur général	1
	Expert			1
	Holding régionale	Construction	Directeur adjoint	1
	Firme multinationale	Construction	Directeur général	1
SEM	Groupe régional	Bailleur social	Cadre supérieur	1
EPICS	Groupe local	Tourisme	DRH	1
	Groupe national	Electricité	Directeur de service	1
Production industrielle	Groupe locale	Mise d'eau en bouteille	PDG	1

1.2 LE CONTENU DU GUIDE D'ENTRETIEN

Le guide d'entretien semi-directif a été construit suivant la méthode de l'entonnoir. Les premières questions étaient générales avant de devenir progressivement plus spécifiques (Sauvayre, 2013).

Le guide d'entretien s'articulait autour de questions ouvertes déclinées, en quatre sections :

1-Perception du management des hommes en Guadeloupe

Quelle est votre perception globale du management des Hommes en Guadeloupe ? Quels en sont les points forts ? Quels en sont les points faibles ?

2-Perception des styles de management pratiqués au sein du secteur

Quelle est votre perception globale du management des Hommes au sein de votre secteur d'activité en Guadeloupe ? Quels en sont les points forts ? Quels en sont les points faibles ?

3-Décryptage des styles de management pratiqués au sein du secteur

Plus particulièrement, au sein de votre entreprise, quels styles de management pratiquez-vous ? Quelles sont les caractéristiques de ces styles de management ? Quels en sont les points forts ? Quels en sont les points faibles ? Quels sont les impacts de la pratique de ces styles de management sur le CA, le taux d'absentéisme, l'atteinte des objectifs fixés de l'entreprise ?

4-Perspective des styles de management au sein de l'entreprise

Quelles sont les perspectives de management dans votre secteur ?

Les guides ont été adaptés à chaque secteur d'activité concerné lors des entretiens avec les entreprises. Les experts ont pu émettre un avis global sur leur secteur de prédilection.

1.3 LES MODALITES DE DEROULEMENT DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Les études qualitatives (de cas unique) de micro-unités se caractérisent ordinairement par différents axes de finalités théorico-méthodologiques majeurs. Chaque axe implique une tension entre deux pôles l'un dominant et l'autre secondaire (Pirès, 1997).

Stake (1994 : pp243) souligne particulièrement l'importance de ce critère. Il peut aussi aider à caractériser les recherches qualitatives par cas multiples. Notre recherche laisse apparaître une dominance du pôle D de Morin (1969) : l'intérêt pour la description en profondeur.

Ainsi, nos entretiens ont exploré en profondeur la perception des dirigeants concernant les styles de management.

Chaque entretien, d'une durée d'environ une heure et retranscrit intégralement, s'est déroulé sur le lieu de travail des interviewés. *Le degré et la forme de la description « en profondeur » ne correspond à aucun idéal en soi* (Pirès, 1997). Cependant, la durée moyenne s'est établie au fil du temps.

La garantie de confidentialité des échanges a été convenue en amont de chaque entretien. D'une manière générale, l'ensemble des participants se sont montrés généralement confiants. Il n'y a pas eu de lecture de consentement mutuel. Le contrat de confiance fut verbal et souvent tacite.

Dans le cadre du maintien de la confidentialité, l'appareil d'enregistrement de l'entretien est apparu rédhibitoire pour certains participants qui en ont refusé l'usage. C'est la raison pour laquelle les entrevues se sont finalement limitées à l'écoute attentive du contenu des discours et à leur retranscription intégrale.

La retranscription des entretiens a été très déterminante pour notre recherche. Les informations obtenues concernant les styles de management des dirigeants locaux sont présentées sous la forme de verbatim pour valider certains résultats. Ils retranscrivent en italiques mot pour mot les échanges avec les interlocuteurs de l'étude.

En dehors de l'absence d'enregistrement, aucune contrainte majeure n'est survenue au cours des entretiens.

L'écoute attentive a été privilégiée pour laisser place à la neutralité totale du chercheur fut de mise.

1.4. L'ANALYSE DU MATERIAU

1.4.1 LE TYPE D'ANALYSE TEXTUELLE PRIVILEGIEE : L'ANALYSE THEMATIQUE

L'analyse de données textuelles propose divers méthodes et outils permettant d'expertiser le contenu et le sens donné au texte (Fallary et Rodhain, 2007)³¹⁴. L'analyse lexicale, l'analyse linguistique, l'analyse cognitive, l'analyse thématique n'en sont que quelques illustrations. Parmi ces différentes méthodes d'analyse de données textuelles, nous avons privilégié une analyse théma-

³¹⁴ Fallary.B & Rodhain.F, « *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique* », XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, 2007, Montréal, Canada. pp 1-16. [hal-00821448](#)

tique (Paillé, 1996). Elle consiste à lire le corpus textuel, puis à l'étudier fragment par fragment en vue d'en définir le contenu, en le codant par catégorie (pouvant être améliorée au fil de la lecture). Selon Parize-Suffrin, 2012 Cette méthode d'analyse de données textuelles est jugée comme étant polyvalente surtout lorsqu'au préalable de l'analyse, les thèmes à repérer sont identifiés (Descheneaux, 2007 cité par)³¹⁵. En outre, le contexte culturel de la Guadeloupe introduisant des schèmes idéologiques, émotionnels et linguistiques de locuteurs trop hétérogènes pour garantir une bonne lisibilité et homogénéité du corpus textuel. L'absence de langage commun partagé par l'ensemble des énonciateurs, a circonscrit nos choix à une analyse thématique avec « apriori ».

Le tableau ci-dessous permet d'illustrer la justification de notre choix de méthodologie d'analyse textuelle :

	Analyses lexicales	Analyses linguistiques	Analyses cognitives	Analyses thématiques
Démarche	Exploratoire ou modèle	Exploratoire	Exploratoire	Exploratoire ou modèle
Fondement théoriques	Positivisme	Constructivisme	Constructivisme	Interprétativisme
Implication du chercheur	Faible	Forte ou faible	Forte	Forte
Axe temporel	Instantané ou longitudinal	Instantané	Instantané	Instantané ou longitudinal
Objet d'analyse	Un groupe	Un individu	Une situation	Un projet
Taille du corpus	Importante	Limitée	Limitée	Importante
Lisibilité du corpus	Forte	Forte	Faible	Faible
Ecueil possible	Ambiguïté sur le sens	Stratégies discursives	Ambiguïté sur les concepts	Interprétations des thèmes
Homogénéité du corpus	Faible	Forte	Forte	Faible
Structuration du langage	Faible	Faible	Faible ou forte	Forte
Moment d'analyse statistique	Découverte ex-ante contrôle ex- post	ex-ante	Ex- post	Ex- post

Tableau 16: Tableau des facteurs de choix d'un type d'analyse textuelle. Extrait du tableau de Fallary et Rodhain (2007).

La première étape est celle du codage des données. Le codage consiste à catégoriser, à coder et à classer les textes retenus en fonction de grilles de lecture préétablies. Le codage permet le traitement des données de façon méthodique et systématique (Huberman et Miles, 1991 ; Van de Ven et Poole, 1990, 2002 cité par Parize-Suffrin 2012) sans contraindre l'analyse du chercheur.

³¹⁵ Parize-Suffrin.C, thèse de doctorat : *FABRIQUER ENSEMBLE LA STRATEGIE : D'une démarche de Prospective Stratégique à une plateforme*, 2012

Le codage des données demeure un processus long et rarement rectiligne (Parize-Suffrin, 2012 : pp147).

La seconde étape est une analyse statistique dressant : la fréquence d'apparition, la variation selon les locuteurs, selon les contextes, interdépendances entre les éléments du modèle (Fallary et Rodhain, 2007).

D'une part, dans le cadre de l'analyse thématique, les allers-retours et essais-erreurs sont nombreux. Néanmoins, ils contribuent à l'enrichissement de l'analyse. Notre objectif ici est davantage de permettre au lecteur de comprendre notre logique d'analyse.

1.4.2. LA JUSTIFICATION DE L'ABSENCE D'OUTIL INFORMATISE POUR LE TRAITEMENT DE L'ANALYSE TEXTUELLE

Selon Parize-Suffrin, 2012 : pp145, Paillé et Mucchielli (2003) estime que l'analyse qualitative s'inscrit dans une quête de sens. A l'aide des outils, informatisés ou non, il s'agit pour le chercheur de tenter de dégager le sens d'un corpus textuel (Ibid). Nvivo, Sato, hypersearch, Max QDA, QDA Minner sont autant d'outils informatisés pour ne citer que ceux-là qui auraient pu aider à construire les liens entre les verbatim et les catégories en construction (Fallary et Rodhain, 2007).

Cependant, dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas souhaité utiliser de logiciel pour traiter les textes collectés. Si l'utilisation des logiciels d'analyse de textes, qualitatifs ou quantitatifs en général, conduisent à manipuler une masse d'informations hétérogène de manière itérative, ils génèrent parfois des biais dans l'analyse. Selon Parize-Suffrin (2012), Riveline 1997 considère que dans ce cas le chercheur porte les « lunettes du prince » L'analyse, a été réalisée « à la main », selon le principe du « papier-crayon ». En effet, nous ne souhaitons pas que le codage consiste à faire coïncider des mots-étiquettes à un extrait de matériau (Ayache, Dumez, 2011 cité par Fallary et Rodhain, 2007). La faible lisibilité et homogénéité de notre corpus textuel justifiait une très grande prudence pour en faire une analyse informatisée. En l'absence de langage commun partagé par l'ensemble des énonciateurs, un codage manuel de la réalité fut jugé comme le plus pertinent pour permettre une analyse thématique avec « apriori ». Il s'agissait pour nous de vérifier scrupuleusement que chaque unité renvoie à des catégories ou à des noms corrects (Teulier-Bourgine, 1997 cité par Fallary et Rodhain, 2007).

Car, la fiabilité de l'interprétation transmise au lecteur dépend de la stabilité des représentations du chercheur et de l'énonciateur.

SECTION 2 : L'INTEGRATION D'INDICATEURS DE RSE DANS LE CADRE DE L'ANALYSE QUALITATIVE

Pour faciliter l'élaboration des grilles de lecture des styles de management locaux, des tests sur des indicateurs sociaux et sociétaux ont été menés dans le but de mesurer la propension des entreprises à développer la RSE en entreprise. Seules les entreprises favorables à la transmission des informations liées à la RSE ont été présentées de manière anonyme et confidentielle.

2.1. L'EVALUATION DES INDICATEURS SOCIAUX

Six types d'indicateurs sociaux ont été testés :

- L'indicateur d'impact social
- L'indicateur de satisfaction des populations locales
- L'indicateur de sécurité
- L'indicateur de santé publique
- L'indicateur de convention du travail

2.2.1 L'INDICATEUR D'IMPACT SOCIAL

Les tests des indicateurs d'impact social permettent de montrer l'importance de la création d'emplois et de la formation figurant comme parmi les enjeux essentiels du développement durable au sein de l'entreprise. Ces indicateurs sociaux doivent permettre de déterminer avec précision les effets du développement de l'entreprise sur l'emploi, les qualifications, la formation et l'égalité des sexes.

Les résultats des évaluations réalisées concernent les tests portant sur les indicateurs d'impact social les plus significatifs quelques soient les réalisations et les projets considérés.

Cependant, tous les indicateurs n'ont pas la même portée. Ainsi les indicateurs concernant le taux de formation des hommes ou des femmes de la zone d'implantation d'une entreprise par rapport au taux moyen sur l'ensemble de la Guadeloupe ne peuvent pas être estimés facilement. Il en est de même des ratios d'éducation et de formation des employés par rapport au niveau moyen de l'ensemble de la population.

Dans le cas des tests réalisés, les indicateurs d'impact social les plus pertinents concernent la formation.

De plus pour les cas étudiés les tests les plus performants des indicateurs d'impact social concernent d'abord le nombre d'emplois créés alors que sévit un chômage très important. Les indicateurs d'emplois qualifiés peuvent être considérés comme également importants dans la mesure où la quasi-totalité des employés même qualifiés peuvent être recrutés en Guadeloupe malgré les niveaux des salaires identiques.

Les indicateurs utilisables pour la grille de lecture sont par conséquent au nombre de deux : Les ratios d'emplois créés et les ratios de formation.

L'investissement immatériel est un concept très important pour l'entreprise. La formation du personnel doit être un gage d'efficacité et de productivité de l'entreprise.

En Guadeloupe, on peut considérer comme satisfaisant au moins une formation par an pour le personnel. En dessous de ce taux, la structure n'investit pas suffisamment dans la formation de son personnel

2.2.2 L'INDICATEUR DE SATISFACTION DES POPULATIONS LOCALES

Les indicateurs du degré de satisfaction au travail sont particulièrement délicats à évaluer. L'étude s'appuie soit sur les enquêtes internes de satisfaction ou les taux de grève pour construire cet indicateur.

L'évaluation des indicateurs ne porte pas toujours sur des informations obtenues au moyen d'enquêtes préalables.

L'indicateur retenu sera le nombre de grèves par an.

2.2.3 L'INDICATEUR DE SANTE AU TRAVAIL

Les indicateurs de santé qui ont été évalués permettent d'évaluer le caractère durable de la santé au sein de l'entreprise. Ils sont appréhendés au regard du nombre de congés de maladie.

Les tests réalisés ne permettent pas d'indiquer le traitement des problèmes de santé au sein de l'entreprise.

Les tests effectués montrent que l'indicateur de santé est utile pour la grille de lecture. Cependant, il est difficile de mettre en place un ratio qualitatif. Ces indicateurs bien que non prioritaires peuvent être intégrés dans la grille de lecture.

L'indicateur retenu sera le nombre de congés de maladie par salarié et par an Référence .

2.2.4. L'INDICATEUR DE CONVENTION DU TRAVAIL

L'existence de conventions spécifiques du travail est particulièrement importante pour pouvoir évaluer la pertinence du développement durable du point de vue des indicateurs sociaux.

Les tests réalisés en Guadeloupe auprès des entreprises ont montré que dans nombre de cas il n'existait pas de convention spécifique appliquée.

Dans ces conditions, il apparaît que l'intégration, d'un indicateur de convention du travail dans l'évaluation des entreprises et des projets soit particulièrement importante.

2.2.5. L'INDICATEUR D'INTEGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'intégration des nouvelles technologies est une nécessité absolue pour les entreprises locales. Le développement durable se veut prospectif et délibérément tourné vers l'avenir et surtout vers les nouvelles technologies de pointe en la matière.

La référence sera la suivante : Existe-il un accès aux nouvelles technologies en matière de commercialisation et de distribution ? Oui ou Non

SECTION 3 : PREMIERE ETAPE DE LA REFLEXION STRATEGIQUE : LA CONNAISSANCE GLOBALE DES DIRIGEANTS CONCERNANT LE CONTEXTE DES STYLES DE MANAGEMENT DE LA GUADELOUPE

Après une présentation détaillée de notre méthodologie d'investigations qualitatives, il s'agit de d'avancer l'état des lieux de la réflexion stratégique de la Guadeloupe.

La première étape de notre réflexion stratégique consiste à mesurer la connaissance des dirigeants concernant les styles de management (connaissance du contexte global de management, connaissance multi-sectorielle, connaissance multiculturelle des styles de management) en Guadeloupe.

Cette section se propose d'observer leurs connaissances avec la meilleure objectivité possible sous forme de grilles. Ces grilles consignent des prédispositions observées pour les entreprises privées locales suivant les secteurs d'activité, suivant les types d'entreprises, suivant les origines culturelles du dirigeant, suivant le type de valeur ajoutée des métiers de l'entreprise. Ces prédispositions n'impliquent pas que toutes les entreprises du même secteur aient des pratiques identiques. Il s'agit bien de tendances appréhendées de manière exploratoire qualitative.

3.1. LA CONNAISSANCE ET LA PERCEPTION NEGATIVE D'UN MANAGEMENT LOCAL LARGEMENT ORIENTE VERS UN PATERNALISME ANCIEN

La réflexion stratégique locale atteste d'une bonne connaissance générale du management local des dirigeants.

La notion d'alphabétisme, le niveau d'éducation et d'ouverture d'esprit impactent peu la connaissance globale du management local.

3.1.1 LA PERCEPTION D'UN MANAGEMENT PATERNALISTE ANCIEN

En effet, unanimement, les dirigeants confirment la prédominance d'un management paternaliste à connotation historique. En effet, ils s'accordent sur le fait que le management paternaliste local revêt les attributs du management paternaliste classique fondé sur le système de sanction récompense, la hiérarchisation et le manque de transparence de l'information.

Cependant, le management paternaliste local se distingue de la version classique :

- D'une part, en raison de l'importance accordée aux dimensions affectives incontournables dans la compréhension de la gestion locale des hommes.
- D'autre part, en raison de la connotation historique du management identifiable dans la complexité des comportements managériaux. Elle semble entretenir des a priori tels que la distinction pigmentaire pénalisante pour l'ascension sociale des collaborateurs antillais, la difficulté à établir la confiance entre antillais, l'intégration difficile des cadres dirigeants d'origine européenne et le recrutement exogène des cadres dirigeants.

<p>Une faible minorité entrevoit des perspectives collaboratives pour le management local</p>	<p>Une majorité connote le management local de paternaliste à connotation historique</p>
<p>Le management est perçu comme alternatif selon une minorité (1 occurrence sur 36) de néophytes. Selon ce dernier, les dirigeants pratiquent un mix de management paternaliste et de management collaboratif.</p> <p>En effet, <i>certaines cadres ont gravi les échelons au sein d'un même organisme pour finalement parvenir à des postes de direction et occupent des postes pour lesquels ils ne sont pas formés ni au niveau technique, ni au niveau managérial. Pour prendre</i></p>	<p>Le management est jugé paternaliste historique par une large majorité de dirigeants (35 occurrences sur 36).</p> <p>Le modèle de management local intègre les attributs d'un système paternaliste classique « de la sanction et de la récompense », « de la carotte du bâton » (31 occurrences sur 36)</p> <p>« Le Management patriarcal oblige la carotte et le</p>

<p><i>les meilleures décisions pour l'entreprise, ils sont obligés de s'appuyer sur les avis des experts de leur entreprise. Ils n'ont pas de choix sur une prise de décision concertée</i> ».Monsieur.C.Cadre dirigeant du numérique</p>	<p>bâton » Monsieur G.PDG. Commerce <i>« Le gros problème du management local est qu'il est resté paternaliste, il oblige la sanction et la récompense »</i>. Monsieur.B.PDG.Transport</p> <p>Ainsi, la hiérarchisation constitue l'une des principales caractéristiques du management paternaliste local. (31 occurrences sur 36). <i>« Dans le BTP, on retrouve les ouvriers, les chefs de chantier, les chefs d'équipe, les conducteurs de travaux, en tête les directeurs de travaux»</i> Madame.A.DAF.Transport <i>« Au sein des entreprises, il y a un patron, des adjoints, des responsables de départements, des managers, des managers de managers d'activité »</i> Monsieur M. Directeur de service. Banque et assurances <i>« Les personnes ne sont pas perçues comme des collaborateurs mais de pions »</i> Monsieur B. Cadre supérieur dans une SEM.</p> <p>En outre, le manque de transparence de l'information <i>participe de la stratégie de l'entreprise locale</i>. Monsieur B. Cadre supérieur dans une SEM. <i>« Il y a un manque de transparence dans le management où les dirigeants ne communiquent pas les chiffres d'affaires. Il n'y a pas de philosophie commune, pas forcément de collaborateurs qui partagent les mêmes valeurs »</i>. Monsieur G. PDG. Commerce</p> <p>Cependant, en complément des attributs classiques, <i>«les dimensions affectives sont à la fois prioritaires et incontournables dans les styles de management paternalistes locaux »</i> (31 occurrences sur 36).</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>D'une part, elles sont presque contractualisées dès l'entretien. <i>« Il arrive que le DG pose des questions très privées dès l'entretien de recrutement ! ça passe ou casse. Si le collaborateur formule un blocage, il n'est pas recruté ».</i> Madame C. DAF. Holding start-ups.</p> <p>D'autre part, elles émaillent le quotidien des styles de management et des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. Elles sont illustrées par la tournure congruente récurrente « fais ça pour moi » au sein de l'entreprise locale.</p> <p><i>« On a du mal à dire les choses directement sans vexer » « On multiplie : « Fais le pour moi ». Monsieur M. Directeur de service. Banques et assurances.</i></p> <p><i>« Il faut toujours faire attention à ce que la proximité ne génère pas de copinage. Cela peut être délicat. Car, il n'y a plus de management ». Monsieur B. PDG. Transport</i></p> <p>Enfin, l'importance accordée aux dimensions affectives justifie des systèmes de rémunération informels (5 occurrences/36).</p> <p><i>« Les rémunérations sont fixées à la discrétion du dirigeant en fonction du rapport du collaborateur avec sa hiérarchie au détriment des accords de branche, au détriment de l'engagement professionnel ». Madame E. DRH dans la distribution</i></p> <p><i>« Les collaborateurs informés du caractère informel de système de rémunération font en sorte de caresser la hiérarchie dans le sens de ses intérêts ». Madame C. DAF. Holding start-up</i></p> <p>La prédominance des dimensions affectives et la proximité entretiennent le caractère</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>informel des systèmes de recrutement.</p> <p><i>« L'ancienneté prévaut sur la compétence. »</i> Madame. E. DRH dans la distribution</p> <p><i>« Il n'est pas rare que le PDG de l'entreprise me transfère une pile de candidatures transmises par des Politiques très haut placés avec l'obligation de les recevoir en entretien ».</i> Madame E. DRH. Distribution</p> <p>Ainsi, <i>« le paternalisme local revêt nécessairement une connotation historique ».</i> Ainsi, les dirigeants aiment à dire qu'<i>« Il faut nécessairement intégrer l'histoire du pays pour mieux ménager ses susceptibilités ».</i> Monsieur. J.Expert.BTP.</p> <p>De façon générale, la connotation historique alimente un rapport de force conscient ou inconscient dans les rapports managériaux. Ce rapport de force est encore davantage palpable dans les secteurs recrutant des métiers à faible valeur ajoutée (associé au rouage, à l'effort physique, au service domestique) comme le BTP ou le tourisme. <i>« On est dans les vestiges d'un management endogène où l'histoire établit un rapport de force entre collaborateurs et dirigeant assez délicat à gérer. Les salariés peinent à s'investir. Les dirigeants peinent à se situer ».</i> Monsieur G.PDG</p> <p><i>« Au sein de notre entreprise, nous ne recrutons que des jeunes diplômés. Pourtant, il y a une double dichotomie. D'un côté, il y a une distinction évidente entre les dirigeants et les collaborateurs. D'un autre côté, les jeunes mieux formés, plus à l'aise pour offrir un service personnalisé à la clientèle, mettent de côté les plus âgés. Il s'agit d'une dichotomie générationnelle »</i> Monsieur.P.Banque et assurances.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>La connotation historique du management se décline à travers divers a priori renforçant la complexité managériale locale :</p> <p>-1- La distinction pigmentaire demeure pénalisante pour l'ascension sociale des collaborateurs antillais, spécifiquement dans les secteurs recrutant des métiers à faible valeur ajoutée (services de manutention du BTP et de la Grande distribution). <i>« Le management au sein des chantiers de BTP est archaïque. On est clairement sur une plantation. Dans les sociétés familiales, les dirigeants sont les maîtres. Les salariés sont considérés comme des esclaves ou assimilés ».</i> Madame A.DAF.BTP</p> <p><i>« Les subordonnées, ouvriers noirs sont traités souvent en esclaves..Si les managers blancs n'ont pas à démontrer leurs compétences, les Noirs doivent sans cesse démontrer les leurs pour percer »</i> Madame A.DAF.Transport</p> <p>-2-Le recrutement des cadres dirigeants est principalement exogène. Cette procédure semble encore plus significative dans les secteurs recrutant des métiers à faible valeur ajoutée, domaine du BTP et de l'hébergement touristique est prioritaire</p> <p><i>« Dans le BTP, sur 100 cadres recrutés dans le secteur, seuls 10 seront locaux et peut-être d'excellents niveaux. Mais dès lors qu'ils sont locaux, leur performance sera sous-estimée. Pire, leur performance ne leur permettra pas systématiquement d'émerger ».</i> Monsieur. J.Expert.</p> <p><i>« Dans le BTP, le chef de chantier peut être Noir ou Blanc. Cependant, le conducteur de travaux sera toujours Blanc. Si certains chefs de chantier ont la capacité de devenir des conducteurs, ils</i></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>n'émergent pas pour autant</i> ». Madame.A.DAF.BTP</p> <p>-3-Les cadres supérieurs antillais, surdiplômés, formés et compétents, peinent à dépasser le fameux plafond de verre. Le passage au statut de cadre dirigeant n'est pas impossible mais son accès semble difficile même lorsque les compétences sont identifiées pour le poste. D'une part, l'accès implique une mobilité préalable risqué pour le candidat autochtone. <i>« Pour accéder à un poste de cadre dirigeant en tant que cadre supérieur, il faut envisager de quitter la Guadeloupe durant quelques années. Au retour, l'accès à ce poste de cadre dirigeant en Guadeloupe n'est pas garanti. Le risque est trop élevé pour des Guadeloupéens attachés à leur territoire. Rares sont ceux qui relèvent ce défi. Ils préfèrent stagner à des postes de directeur général adjoint et endosser les responsabilités du directeur sans jamais bénéficier de la reconnaissance »</i> Monsieur.E.cadre supérieur de banque. D'autre part, le management immédiatement fructueux des cadres dirigeants européens oriente le recrutement. <i>« Sachant que le cadre dirigeant européen aura la possibilité de se faire respecter immédiatement auprès des collaborateurs et d'asseoir les objectifs fixés par la Direction, on peut tomber dans la facilité d'un recrutement exogène »</i>. Madame.E.DRH. Distribution.</p> <p>-4-La confiance entre Antillais (entre collaborateurs noirs et cadres antillais) se mérite, se gagne. Elle est, par conséquent, très difficile à établir (36 occurrences sur 36).</p> <p><i>«La confiance entre antillais est difficile à obtenir. Une fois gagnée, elle est incontestable. Tandis</i></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>qu'avec un Blanc la confiance est tout de suite gagnée avec une grande fragilité dans l'expression des besoins ».</i> Monsieur M. Directeur de service. Banque et assurances</p> <p><i>« La relation managériale est différente en fonction des origines du manager ». « Entre antillais, il y a beaucoup trop d'affect et pas assez de confiance »</i> Monsieur M. Directeur de service. Banque et assurance</p> <p><i>« On ne se fait confiance qu'à soi-même. Donc on ne fait pas confiance aux autres ».</i> Monsieur. J. Expert</p> <p><i>« Dans le BTP, les collaborateurs noirs n'acceptent pas d'être dirigés par un cadre noir. Tous les fois où on essaie dans le BTP, ça ne marche pas ».</i> Madame.A.DAF.BTP</p> <p><i>« Je dois dire qu'au bout de vingt ans de service, il y a une difficulté en tant que cadre antillais à faire valoir son management »</i> Monsieur. A. Directeur de service EPIC</p> <p>-5-La difficulté à établir la communication, en début de la collaboration, pour un cadre dirigeant européen auprès de ses collaborateurs antillais est de mise durant les 6 premiers mois de son activité (36 occurrences sur 36).</p> <p><i>« Un manager blanc doit prendre des précautions dans sa communication et maîtriser les us et coutumes dans l'expression pour légitimer son intégration »</i> Monsieur M. Directeur de service. Banque et assurances</p> <p><i>«Je dois réécrire mes mails et mes communications écrites plusieurs fois avant de les envoyer à mes collaborateurs afin de bien vérifier que j'utilise les mots justes, le bon ton afin d'éviter toute incompréhension de mes collaborateurs. Parce qu'une broutille peut se transformer en un très gros problème ».</i> Madame K Directrice de service Héber-</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>gement.</p> <p>-6-Le respect accordé au cadre supérieur européen est immédiat tandis que celui accordé au cadre supérieur antillais serait plus long et plus difficile (36 occurrences sur 36).</p> <p><i>« En tant que DRH d'un groupe dont l'activité est très diversifiée, je dirais que si l'intégration d'un cadre dirigeant est très difficile, le respect de son autorité est immédiat. Durant les 6 premiers mois, il doit apprendre à communiquer en découvrant et en intégrant la place des dimensions affectives locales. Une fois, qu'il intègre tous les rudiments de la communication affective, tout se passe parfaitement. Cependant, le cadre dirigeant local aura du mal à faire légitimer son autorité sur le très long terme quelle que soit sa rigueur et son engagement » Madame.E. DRH dans la distribution</i></p> <p><i>« Les cadres supérieurs antillais ayant bénéficié d'une expérience longue et d'un niveau de formation supérieur en France ou à l'étranger s'implantant en Guadeloupe sont mis de côté à leur arrivée durant plusieurs mois» Madame S. Expert Banque-assurances.</i></p> <p>-7-« <i>Les cadres supérieurs antillais, à leur arrivée en Guadeloupe après une expérience en France ou à l'étranger ont l'injonction courante de certains collaborateurs antillais déjà installés de se niveler à leurs compétences pour être acceptés» (5 occurrences sur 36). Madame.S.Expert. Banques assurances.</i></p> <p>-8-« <i>Le manque de légitimité accordée à la compétence et à l'autorité d'un jeune cadre supérieur antillais de la génération Y est</i></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

courante dans les secteurs d'activité ». (5 occurrences sur 36)» Madame.E. DRH. Distribution. Cet a priori se renforce si le cadre supérieur antillais jeune est de sexe féminin. « *Le regard est beaucoup plus sévère sur la place de la femme au poste de cadre dirigeant »* Madame.E. DRH. Distribution

Les avatars de la culture de la société locale trouvent écho en entreprise. Il convient de les intégrer à la compréhension des styles de management :

- La fête tient une place importante même dans la vie de l'entreprise. La durée du carnaval doit être intégrée comme une période de réduction de la productivité au sein de l'entreprise (16 occurrences sur 36) : « *Tous les lundis durant les deux mois de la période du carnaval, de janvier à mars, le DRH doit faire face à la fatigue et à la réduction de l'engagement au travail induite par les défilés carnavalesques du dimanche après-midi. Il s'agit d'un point incontournable à intégrer dans la compréhension du management local ».* Madame E. DRH. Distribution.

- « *Le penchant charnel des relations interprofessionnelles entre les hommes et les femmes est normalisé ou fantasmé au sein de l'entreprise »* (5 occurrences sur 36). Madame C. DAF Holding start-up.

-*Le syncrétisme magico-religieux de la société locale se retrouve au sein de l'entreprise. L'important pour un manager n'est pas d'y croire ou non, mais il con-*

	<p><i>vient de l'intégrer à la compréhension des styles de management.</i> Madame C. DAF Holding start-up. (5 occurrences /36)</p> <p><i>« Si on porte bien attention à la décoration des bureaux, il n'est pas rare d'y trouver des amulettes, des prières sous les ordinateurs ».</i> Madame C. DAF Holding start-up.</p> <p><i>« J'ai convoqué un collaborateur pour répondre à une justification d'absence à une formation diplômante financée par l'entreprise, il a prétexté le mauvais sort envoyé par un collègue. L'important pour un DRH n'est pas d'y croire ou de donner un écho mais de l'intégrer dans la compréhension des styles de management locaux»</i> Madame.E. DRH. Distribution</p> <p><i>« Certains PDG font venir leur marabout personnel au sein de l'entreprise et aux heures de présence des collaborateurs pour la pratique de rites incantatoires ».)</i>. Madame C. DAF Holding start-up</p> <p>-La civilisation de l'oralité se retrouve au sein de l'entreprise (5 occurrences sur 36).</p> <p><i>« Celui qui parle le plus fort en créole se considère le plus fort. »</i> Monsieur E. Cadre supérieur. Banque assurance.</p> <p><i>L'oralité alimente dans certains cas des rumeurs, des diffamations de manière informelle, les cancans.</i> <i>«En arrivant dans une entreprise, on entend toujours une rumeur sur certains collaborateurs sans fondement avérés. Le problème est que les collaborateurs y accordent une importance ».</i> Madame.C. DAF, Holding start-ups</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.2. UN BILAN DEFAVORABLE DES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE DRESSE PAR LES DIRIGEANTS

La perception du management local apparaît dès lors unanimement très négative chez les dirigeants d'entreprises privées interviewés (35/36 avis négatifs).

Ces derniers peinent, en effet, à tarir d'éloge les styles de management locaux. Du point des managers, « *Les points forts des styles de management des Hommes apparaissent difficiles à identifier spontanément* », « *tant ils sont rares* ». Seuls deux points forts sont relevés par les dirigeants : la proximité humaine au sein de l'entreprise et l'adaptabilité.

Les dysfonctionnements identifiés supplantent largement les points forts. Au rang des nombreux points faibles du management local figurent les dimensions affectives illustrées par le terme congruent « Fais ça pour moi », la prédominance des déterminants du paternalisme, la forte connotation historique du management induisant une dichotomie socio-ethnique managériale (fondée sur la défiance naturelle entre antillais, les blocages de communication entre cadres dirigeants européens et collaborateurs antillais et le recrutement exogène des cadres dirigeants). D'autres carences illustrent le management local : le manque de formation des managers intermédiaires locaux, le manque d'outils mis au service d'une gestion RH de qualité, le manque de partage des bénéfices au sein des sociétés locales.

Le contraste des rares points forts et des nombreux points faibles du management local est mis en perspective dans le tableau ci-dessous :

Les points forts du management local	Les points faibles du management local
<p>La proximité humaine est unanimement le premier point fort du management local, « <i>l'atout incontestable</i> », « <i>la caractéristique positive du management local</i> » (36 occurrences sur 36).</p> <p>La proximité se tisse entre collaborateurs, d'une part, et entre collaborateurs et dirigeants, d'autre part. « <i>Au cours de l'année, nous partageons des repas avec nos équipes de collaborateurs. Cela fait très plaisir à certains collaborateurs de pouvoir échanger autour d'un punch. Ils se rap-</i></p>	<p>Les dimensions affectives, en tant que corollaire de la proximité, constituent le principal point faible du management local dans la mesure où elles constituent un point clé à intégrer nécessairement dans la compréhension des styles de management des Hommes dans l'île pour ne pas passer à côté d'un management réussi (21 occurrences sur 36).</p> <p>« <i>C'est quand même dommage de devoir passer 3 étages à faire la bise à ses collègues tous les matins pour pouvoir établir de bonnes relations interper-</i></p>

<p><i>pellent que nous sommes tous des Hommes travaillant pour l'objectif commun de l'entreprise</i> ». Monsieur F.DG.BTP</p> <p>Celle-ci constitue la principale variable du management paternaliste local.</p> <p><i>« En Guadeloupe, le management pratiqué est paternaliste avec une forte proximité. Il s'agit d'un management familial qui a des répercussions sur l'environnement familial. Il n'occulte ni la notion de résultat ni la notion de performance »</i>. Monsieur. J.Expert.</p> <p>Cette proximité tient à l'héritage insulaire.</p> <p><i>« Malgré ses nombreux défauts, il faut reconnaître que le management local favorise la proximité »</i>. Monsieur.B.PDG.Transport</p> <p>Cette proximité est jugée favorable à l'entreprise puisqu'elle donne la priorité à l'humain et permet d'anticiper les relations interpersonnelles. <i>« Il s'agit d'un point fort car la proximité permet de rester très humain. Celle-ci est une caractéristique positive du management »</i>. Monsieur.B.PDG.Transport.</p> <p><i>« Cette proximité permet d'anticiper et de désamorcer une kyrielle de problèmes sociaux et sociétaux »</i> Monsieur B. cadre supérieur dans une SEM.</p> <p>L'adaptabilité est le second point fort du management local.</p> <p><i>« Il y a à la fois de la rigueur et de la souplesse »</i>. Monsieur ». J.Expert</p> <p><i>« Je sais être dur, mais je suis toujours juste, équitable »</i>. Monsieur.F.DG.BTP</p> <p><i>« Je suis dur mais dans le même temps à l'écoute »</i>. Monsieur.J.Expert</p>	<p><i>sonnelles avec eux. »</i>. Monsieur B. cadre supérieur de SEM</p> <p><i>« Si on n'intègre pas les dimensions affectives dans les styles de management on a du mal à obtenir l'engagement de ses collaborateurs »</i> Madame.C.DAF start-ups</p> <p><i>« La mise en place de la responsabilisation et de l'engagement passe systématiquement par les dimensions affectives. Ca bouffe de l'énergie ! »</i> Madame E. DRH.Holding Distribution</p> <p><i>« Il faut faire attention à tous ses échanges, à tous ses écrits, à tout ce que l'on dit. Car, tout peut poser problème. Les dimensions affectives occupent une place significative dans l'entreprise. J'ai eu l'occasion de travailler dans d'autres pays mais en Guadeloupe, elles occupent une place significative »</i>. Madame.K.Directrice du service hébergement</p> <p><i>« Le dirigeant s'immisce avec une grande aisance dans la vie privée de ses collaborateurs. La frontière entre vie privée et vie professionnelle est ténue. Il ne faut pas s'en offusquer »</i>. Madame.E.DRH dans la distribution.</p> <p>Concernant la communication plusieurs dysfonctionnements sont identifiés par les dirigeants :</p> <p>-L'entreprise fait le choix volontaire de l'opacité dans la transmission de l'information comme axe stratégique de la gestion de l'entreprise.</p> <p><i>« Beaucoup d'entreprises familiales ne partagent pas l'information avec les salariés. De manière générale, on peut faire accepter une décision si le salarié n'est pas renseigné sur la réalité de l'entreprise »</i>.</p> <p>Monsieur.B.PDG.Transport</p> <p>-La communication informelle doit nécessairement compléter les communications formelles aussi bien pour la transmission de</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>grandes décisions que pour les messages anodins au sein de l'entreprise pour faire sens et être acceptée des collaborateurs.</p> <p><i>« On ne sait pas toujours comment faire passer une information à un membre que l'on considère comme un membre de la famille sans froisser la susceptibilité ».</i> Monsieur J.PDG.Commerce.</p> <p><i>« J'envoie un mail, puis je passe au bureau de mes collaborateurs afin de leur faire passer la même information ».</i> Madame.K.Directrice du service hébergement.</p> <p><i>« J'ai eu du mal en arrivant en Guadeloupe en me rendant compte qu'on ne peut fixer d'objectif sans passer par l'affect »</i>Madame C.DAF Holding de start-ups.</p> <p><i>« En Guadeloupe, il n'y a que très rarement des sanction disciplinaire écrite ».</i> Madame. E. DRH dans la distribution</p> <p><i>-« L'obligation de personnalisation systématique dans la communication apparaît problématique ».</i> Monsieur M. Directeur de service. Banques et assurances</p> <p>Cette personnalisation se retrouve également dans les styles de management qui deviennent émotionnels d'autant qu'elle impacte fortement l'intégration des collaborateurs et des cadres supérieurs et dirigeants.</p> <p><i>« Au sein de l'entreprise, il faut s'adapter aux mentalités, aux caractères, au contexte local. Parmi mes collaborateurs, je sais lesquels je peux pousser, lesquels dont je dois me méfier. Chaque individu est différent. Pour prodiguer un management de qualité, ma mission doit relever de l'analyse psychologique de chaque individu »</i> Monsieur.F.DG.BTP</p> <p><i>Aussi, « La hiérarchisation des relations</i></p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>humaines constitue vraisemblablement une attente de certains collaborateurs ».</i></p> <p>La divinisation du caractère tyrannique par certains collaborateurs interroge.</p> <p><i>« Les leaders tyranniques sont perçus comme héroïques ».</i> Monsieur.B. Cadre supérieur de SEM.</p> <p><i>« La collaborativité n'est pas du tout appréciée des collaborateurs ».</i> Madame C. DAF Start-ups</p> <p>La prédominance du recrutement informel entretient le déficit de compétences adaptées à l'entreprise.</p> <p><i>« L'ancienneté prévaut sur la compétence. Cela entretient une carence dans la gestion des compétences de l'entreprise ».</i> Madame. E. DRH dans la distribution</p> <p><i>« Les candidatures transmises par le réseau du PDG ou du DG donnent parfois lieu à un recrutement faisant abstraction de la valorisation de la compétence ».</i> Madame E. DRH. Distribution.</p> <p>Le manque de formalisation des systèmes de rémunération pose le problème de l'équité entre les collaborateurs et de la valorisation de la compétence des collaborateurs les plus performants.</p> <p><i>« Un cadre dirigeant s'est vu accorder, en tant que chef d'agence, une prime moins élevée, en relevant des défis plus conséquents en termes de CA qu'un autre chef d'agence n'ayant relevé pas les mêmes objectifs de CA fixé mais comptant plus de collaborateurs à manager au sein de son équipe et une ancienneté plus importante ».</i> Madame.S. expert. Banque-assurances.</p> <p>Le manque de formation en management des managers intermédiaires locaux renforce la</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>difficulté à conduire le changement au sein de l'entreprise.</p> <p><i>« Tout change ! Pourtant, tous les chefs d'entreprise n'évoluent pas avec leur temps. Cela pose un problème pour instaurer le changement ».</i> Monsieur B. PDG. Transport</p> <p>La carence courante des outils mis au service d'une gestion RH de qualité réduit les possibilités de développer les performances au sein de l'entreprise.</p> <p>Le partage des bénéfices au sein des sociétés locales est souvent absent et ne constitue pas un mécanisme d'incitation au travail en entreprise privée locale.</p> <p><i>« Certains salariés ne sont pas payés pendant plusieurs mois dans certaines sociétés familiales. L'actionnariat paraît abstrait pour la plupart d'entre elles ».</i> Monsieur.B. PDG.Transport</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.3 UNE PERCEPTION OPTIMISTE DE L'EVOLUTION DU CONTEXTE DES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE

La perception de l'évolution des styles de management locaux des Hommes est dichotomique chez les dirigeants d'entreprises privées locales. Toutefois, la perception largement positive de l'évolution des styles de management l'emporte sur la perception négative.

La perception d'une évolution favorable du management	La perception d'une évolution défavorable du management
Les deux tiers des dirigeants guadeloupéens observent une évolution favorable du management local (21 occurrences sur 36).	Le tiers de dirigeants guadeloupéens jugent négativement l'évolution du management local (15 occurrences sur 36).

<p><u>Les plus optimistes</u> –jeunes, trentenaires à quadragénaires, hautement formés au management, très diplômés, dirigeants développant l'esprit des start-up - estiment que l'ancien management paternaliste local tendrait progressivement vers un management collaboratif.</p> <p><i>« Autrefois, nous avions des patrons avec un esprit autocratique à qui l'on devait obéir au doigt et à l'œil. Cela poussait les jeunes à l'exode pour fuir le manager qui manquait d'écoute, ne valorisait pas l'humain, ne veillait pas à l'épanouissement des collaborateurs. Aujourd'hui, le management est plus participatif, plus favorable à une collaboration étroite entre manager et collaborateur, plus propice à la créativité. »</i> Monsieur G.PDG.Commerce</p> <p><i>« Aujourd'hui, quelques secteurs parviennent à s'articuler autour d'un management collaboratif où les chefs s'appuient sur tous les membres de l'équipe avant d'aborder les projets. Ils consultent les collaborateurs à chaque étape. Ils organisent les réunions pour la présentation officielle du projet, des pré-réunions à chaque étape de validation dans le but de prendre les meilleures décisions ensemble ».</i> Monsieur.D.DG.Numérique</p> <p><u>Les mitigés</u>- quadragénaires, formés au management, très diplômés, dirigeants de PME, supputent que le management autoritaire du passé se transformerait en un management plutôt paternaliste à connotation collaborative.</p> <p><i>« Si le management demeure à forte connotation patriarcale (avec le carotte/bâton), l'écoute, la disponibilité, le sens de l'analyse, l'entraide, le conseil sont des valeurs de plus en plus partagées au sein de l'entreprise. Mon-</i></p>	<p><u>Les défaitistes</u>- quadragénaires, formés au management, très diplômés, dirigeant de Groupes locaux ou de filiales de FMN- appréhendent difficilement l'éclosion d'un nouveau management.</p> <p>-D'une part, les outils de l'environnement des Ressources Humaines- le faible niveau de formation de nombreux managers, les méthodes de rémunération et de motivation- sont perfectibles et défavorables à l'éclosion d'un nouveau management.</p> <p><i>« Il va falloir créer des grilles de rémunération sectorielles adéquates à l'ancienneté, aux compétences, capables d'augmenter les employés et de réduire le turn-over.. »</i> Monsieur G.PDG.Commerce</p> <p><i>« Il y a un défaut de formation des managers qui induit une difficulté à formuler des exigences aux salariés de mieux en mieux formés ».</i>MonsieurG.DG.Commerce</p> <p>-D'autre part, la faible adhésion des collaborateurs aux stratégies collaboratives constitue un frein à la mise en place d'un nouveau type de management.</p> <p><i>« Les DP ne font remonter que des mécontentements et insatisfactions des collaborateurs. Cependant, les latitudes sont faibles pour la prise de décision concertée, dans la mesure où dès qu'on demande aux collaborateurs leur avis, ils se défilent. Cela ne les intéresse pas ».</i> Madame M.Directrice de service.Transport</p> <p><i>« Le siège met à disposition un ensemble d'outils favorable aux stratégies collaboratives. Cependant, les collaborateurs les boycottent. Ils n'osent pas prendre part aux tables rondes, aux blogs, ils n'y</i></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>sieur.G.PDG.Commerce</p> <p>Les stratégies plus collaboratives seraient favorables aux exigences du salarié:</p> <p>-Le développement de l'écoute :</p> <p><i>« Le management en Guadeloupe évolue. La génération des entrepreneurs actuelle est de plus en plus à l'écoute ».</i> Monsieur G.PDG. Commerce</p> <p><i>« Je suis DG d'une Grande société de plus de 200 salariés, mais je suis à l'écoute. Tous mes collaborateurs quelle que soit leur fonction ont accès à mon numéro de mobile personnel et peuvent me contacter à tout moment en cas de problème »</i>Monsieur.F.DG.BTP</p> <p>-Une meilleure implication des collaborateurs dans les décisions de l'entreprise</p> <p><i>« La qualité de service s'est améliorée, l'ambiance au travail est plus agréable depuis que les salariés participent aux décisions de l'entreprise ».</i> Monsieur.G.PDG.Commerces</p> <p>-Une meilleure qualité de service et une meilleure ambiance au travail. Les nouvelles générations sont plus adaptables et créent des relations personnalisées avec la clientèle de meilleure qualité. Monsieur P.PDG.Banques et assurances</p> <p>-Un intéressement à la performance de l'entreprise</p> <p><i>« Lorsque l'entreprise gagne les salariés gagnent. Lorsque l'entreprise est en difficulté, les salariés acceptent de se serrer la ceinture, faire le sacrifice de leur intéressement sans entrer en conflit avec la direction. L'intéressement est la règle d'or du bon fonctionnement de l'entreprise ».</i> Monsieur.B.PDG.Transport.</p>	<p><i>« Le siège met à disposition un ensemble d'outils favorables aux stratégies collaboratives. Cependant, les collaborateurs les boycottent. Ils n'osent pas prendre part aux tables, ils n'y sont pas habitués mais ne font rien pour faire évoluer ».</i> Monsieur M.Directeur de service. Banques et assurances</p> <p><u>Les pessimistes</u> - quinquagénaires, non formés au management, non diplômés, dirigeants de Groupes de commerces locaux- pensent que le management local tend à empirer. D'un management paternaliste, celui-ci évoluerait vers un management autoritaire en raison du renforcement des exigences des parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, dirigeants, actionnaires). Ils sont inquiets pour l'avenir.</p> <p><i>« Les règles du jeu sont connues d'avance. Chacun travaille pour gagner. Chaque mètre carré doit rapporter de l'argent. Pour tendre vers un objectif commun, les collaborateurs formulent des exigences précises et très élevées dans la mesure où ils sont mieux formés. Dans le même temps, les dirigeants attendent plus d'eux car ils sont plus chers payés qu'autrefois. »</i> Monsieur F.DG.Commerce</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2 UNE MECONNAISSANCE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LEUR ENTREPRISE

Les travaux de Burgelman (1991) ou de Ford et Gioia (2000) démontraient l'importance de la connaissance du contexte stratégique dans l'implication des collaborateurs de l'entreprise. La réflexion stratégique pré-requiert une bonne connaissance et une bonne compréhension des orientations, des ressources, des atouts et faiblesses concurrentiels, des singularités et contraintes de l'environnement des entreprises.

Pourtant, à l'instar du modèle de Torset, en Guadeloupe, la connaissance des dirigeants concernant les orientations stratégiques de leur organisation apparaît diffuse. En effet, les cadres dirigeants d'une même entreprise ne se positionnent pas toujours de la même façon sur la connaissance des principaux axes stratégiques de leur organisation.

A l'exception du secteur bancaire, les cadres dirigeant maîtrisant leur emploi au sein de l'entreprise depuis plusieurs années et ayant fait leur place sont parfois mieux renseignés aux orientations de l'entreprise que leurs dirigeants.

Durant les entretiens si le dirigeant consulte les documents officiels pour formuler des réponses pertinentes aux questions d'ordre stratégique posées, les cadres dirigeants évoquent clairement les orientations stratégiques formelles et informelles non divulguées par les dirigeants.

En tant que cadre, je rédige personnellement la stratégie marketing de mon entreprise à la place du Directeur Général». Madame J.K, Cadre en EPIC

Les mises en perspective du contexte stratégique sont également avancées avec plus de clareté par les cadres :

Je sais que la nouvelle gouvernance politique du territoire impactera la mise en place du projet de digitalisation de notre organisme». Madame J.K, Cadre en EPIC

Le lien de l'entreprise avec les pouvoirs politiques locales biaise le formalisme des réponses et idées apportées concernant les orientations stratégiques. La conformité de l'orthodoxie stratégique de la connaissance n'est pas à remettre en cause. Elle apparaît liée aux contextes individuel, politique et stratégique. Le degré de plasticité du référentiel stratégique de l'organisation, semble brider la réflexion stratégique.

3.3 : LA BONNE CONNAISSANCE DU MANAGEMENT DES STYLES DE MANAGEMENT SUIVANT LES SECTEURS DE LA GUADELOUPE (TENTATIVE DE CARTOGRAPHIE DES STYLES DE MANAGEMENT SUIVANT LES SECTEURS D'ACTIVITES)

La connaissance plus approfondie du management suivant les secteurs n'est pas clivante. Tous les dirigeants sont en mesure d'émettre un avis concernant leurs secteurs d'activité.

La Guadeloupe bénéficie d'un tissu économique local singulier.

Notre qualitative exploratoire menée auprès des dirigeants conduit à esquisser un début de cartographie des styles de management pour chaque secteur d'activité.

Ces prédispositions n'impliquent pas que toutes les entreprises du même secteur aient des pratiques identiques. Il s'agit bien de tendances appréhendées de manière exploratoire dans le cadre de notre étude qualitative.

Pour renforcer la lisibilité de l'analyse, les principales caractéristiques des styles de management observées suivant les secteurs d'activité sont consignés dans un tableau. Le niveau de valeur ajoutée (fort/faible) ainsi que la taille de l'entreprise semblent clivant dans les styles de managements exercés.

3.3.1 LES STYLES DE MANAGEMENT DU SECTEUR PRIMAIRE

En Guadeloupe, le contexte du secteur primaire devrait progressivement se normaliser pour retrouver les niveaux de production précédents le passage de l'ouragan Maria de septembre 2017.

L'agriculture locale demeure convalescente et se remet timidement du passage de cet ouragan.

L'étude des styles de commandement du secteur primaire intégrant l'activité agricole d'usines spécialisées dans la production de canne à sucre et rhum et de la banane permet d'observer la très lente évolution des pratiques marquées par l'antériorité coloniale.

3.3.1.1 L'EXEMPLE DES STYLES DE MANAGEMENT DU SECTEUR DE LA CANNE/SUCRE/RHUM OU LA CONTINUITÉ D'UN MANAGEMENT AUTORITAIRE ANCESTRALE SUR L'EXPLOITATION ET LA VOLONTÉ D'INSTAURER UN PATERNALISME HUMAIN EN PRODUCTION

En 2019, la campagne sucrière est mitigée. Son tonnage demeure dans la moyenne des dix dernières années (INSEE, 2019)³¹⁶.

Selon la DAAF de la Guadeloupe (Direction de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt de Guadeloupe) la filière canne-sucre-rhum compte en 2018 (DAAF, 2018)³¹⁷ :

- 3 500 exploitations (2200 en Guadeloupe, 1 300 à Marie-Galante) ;
- 3470 planteurs ;
- 13 100 hectares de SAU (surface agricole utile), soit 30% de la surface agricole totale ;
- 10 000 emplois en équivalent temps plein ;
- 2 sucreries (GARDEL SA en Guadeloupe, SASRMG à Marie-Galante) ;
- 11 distilleries (9 distilleries de rhum agricole contre 2 distilleries de rhum de sucrerie, de 6 en Guadeloupe, 3 à Marie-Galante) ;
- 70 millions de chiffres d'affaires par an, en diminution du fait de la baisse des prix du sucre (réforme 2006) ;
- 680 000 tonnes/an de canne produites en 2017 ;
- 60 000 tonnes/an de sucre produit en 2017
- 80 000 hectolitres d'alcool pur/an de sucre produit en 2017 ;

La filière canne-sucre-rhum reçoit une enveloppe de l'ordre de 60M€ par an. ;

L'étude qualitative des styles de management au sein du secteur de la canne à sucre de notre recherche s'appuie sur une unique usine spécialisée dans la fabrication du rhum dont l'effectif excède 100 collaborateurs.

Les styles de management du secteur consignés dans le tableau ci-dessous demeurent marqués par le passé colonial :

³¹⁶ Insee Conjoncture Guadeloupe n° 5 – 2019, pp5

³¹⁷ DAAF, « Présentation et actualités de la filière canne-sucre-rhum », 2018

Secteur de la canne/sucre/rhum (Exploitation et production)			
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste		-Une détention quasi-totale du pouvoir économique par le dirigeant-béké -Centralisation des décisions au patron -Circulation verticale de l'information
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Un mix de management pyramidal	Transversalité des prises de décisions Développement de la richesse de l'information, accepte plus la contribution	
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Distance du manager par rapport aux collaborateurs		
Evolution du management au sein du secteur	Faible évolution de management au sein du secteur (un peu plus participatif)	Amélioration de la formation des cadres et des collaborateurs Amélioration de la qualité et du volume de collaboration entre les dirigeants et les collaborateurs induite par un niveau de formation, d'information plus élevés des collaborateurs et le poids des technologies	Déperdition de l'information dans les consignes à appliquer. Perte de temps, de compréhension dans la mise en œuvre de décision. Renforcement de l'absentéisme en raison d'une meilleure connaissance des droits
Philosophie actuelle du management	Deux types de management Management des industries de production du rhum et du sucre qui lui est	Un meilleur niveau de formation et d'informations des cadres et techniciens oblige à un management plus transversal	Communication verticale Management directif avec gèreur, commandeur (des directeur de plantation et gèreur par unité de surface).

	<p>participatif. Les problématiques de l'industrie avec un système nécessitant plus de transversalité.</p> <p>Le management de la production agricole de canne sur les champs est pyramidal</p>	<p>Meilleure prise en compte de l'avis de chacun</p>	<p>Absence de participation à la prise de décision.</p>
<p>Le développement des outils RH</p>	<p>Pas d'outils RH particuliers mis en place</p>		
<p>Les externalités des styles de management pratiqués</p>		<p>Forte augmentation du CA</p> <p>Haute performance de la productivité</p> <p>Progression de la sécurité de l'emploi</p> <p>Progression de la sécurité au travail</p>	<p>Fort absentéisme</p> <p>Importantes cadences de travail</p> <p>Désengagement des salariés faisant plus facilement valoir leurs droits</p>
<p>Les perspectives du management au sein du secteur</p>	<p>Pas de réelle perspective de changement managérial en vue</p>		
<p>Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management</p>	<p>Aucun outil mis en place pour modifier le schéma de l'économie de la plantation</p>		

Tableau 17 : Tableau des styles de management canne sucre rhum Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.1.2 L'EXEMPLE DES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DU SECTEUR DE LA BANANE : LA CONTINUITÉ D'UN MANAGEMENT AUTORITAIRE ANCESTRAL SUR L'EXPLOITATION

En 2019, les exportations de bananes repartent à une tendance haussière sans rattraper leurs niveaux précédents des dernières décennies (INSEE, 2019)³¹⁸.

L'étude des styles de management du secteur de la banane révèle un management autoritaire ancien. Pis, la continuité d'une dichotomie socio-raciale de l'histoire de la plantation et les dérives financières (enrichissement des producteurs grâce au jeu des subventions) illustrent un système gangréné par les lobbyings.

Selon la DAAF de la Guadeloupe (Direction de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt de Guadeloupe) la filière banane compte en 2018 (DAAF, 2017)³¹⁹ :

- 128 exploitations ;
 - 200 producteurs de banane,
 - 7 570 hectares de SAU (surface agricole utile) pour les bananes fruits auxquels s'ajoutent 120 hectares de bananes plantains ;
 - 6 000 emplois en équivalent temps plein (recrutés principalement sous la forme de contrat CDD) ;
 - 80 millions de chiffres d'affaires par an, en diminution du fait de la baisse des prix du sucre (réforme 2006) ;
 - 130 à 135 millions de tonnes/an de bananes produites en 2017 ;
- La filière banane reçoit une enveloppe de l'ordre de 60M€ par an ;

L'étude qualitative des styles de management de notre recherche au sein du secteur de la banane s'appuie sur l'unique étude d'une coopérative spécialisée dans la gestion des ressources humaines dans le secteur d'activité de la banane dont l'effectif excède 100 collaborateurs.

³¹⁸ Insee Conjoncture Guadeloupe n° 5 – 2019, pp5

³¹⁹ DAAF, « *Mémento* », 2017

Les styles de management du secteur consignés dans le tableau ci-dessous demeurent marqués par le passé colonial :

Secteur de la banane (Exploitation de la banane)			
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	-Recrutement aléatoire	-Centralisation des décisions au patron -Circulation verticale de l'information -Recrutement aléatoire -Manque de connaissance sur le droit du travail
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Management directif	Culture du résultat rapide du dirigeant	Pas de communication fiable
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Distance du manager par rapport aux collaborateurs Forte personnalisation du management de la production sur une exploitation	Autorité explicite du manager	Méfiance des collaborateurs
Evolution du management au sein du secteur	Faible évolution de management au sein du secteur (un peu plus participatif)	Amélioration de la productivité	Manque de formation des dirigeants d'exploitation
Philosophie actuelle du management	Management pyramidal et directif		Prédominance du travail informel des ouvriers Manque de transparence sur le droit des salariés Manque d'application du droit aux salariés Décalage entre la règle et l'usage. Manque de formation des cadres intermédiaires. Recrutement informel des cadres sans la compétence de gestion et de manage-

			ment pour ce type de métier.
Le développement des outils RH	Pas d'outils RH particuliers mis en place		Décalage entre la règle et l'usage Absence d'application de convention collective locale Absence de contrat sur le terrain entre les producteurs et les ouvriers. Les contrats de mise à disposition des ouvriers sont souvent les seuls contrats signés. Les usages du terrain demeurent secrets de polichinelle.
Les externalités des styles de management pratiqués		Forte augmentation du CA Haute performance de la productivité Progression de la sécurité de l'emploi Progression de la sécurité au travail	Fort absentéisme Importantes cadences de travail Désengagement des ouvriers faisant plus facilement valoir leurs droits Souffrance au travail : absentéisme, sexisme, racisme (les blancs ne peuvent pas travailler dans les champs), droit social contourné
Les perspectives du management au sein du secteur	Pas de réelle perspective de changement managérial en vue	Amélioration des normes de la profession	Volonté d'améliorer les conditions de travail
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	Aucun outil mis en place pour modifier le schéma de l'économie de la plantation		

Tableau 18 : Tableau des styles de management canne sucre rhum Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.2 L'ETUDE DU SECTEUR SECONDAIRE

3.3.2.1. LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DU SECTEUR DU BTP : UN PATER- NALISME ANCIEN

En Guadeloupe, le secteur de la construction affiche une embellie sous l'impulsion de la commande publique depuis 2017. Ainsi, les ventes de ciment partent à la hausse de 5%. L'extension de l'aéroport Pôle Caraïbes et la construction du centre hospitalier universitaire expliquent en partie ce contexte favorable. À l'inverse, le marché immobilier s'essouffle et affiche une baisse du nombre de permis de construire de logements pour la deuxième année consécutive (- 0,7 %). La progression des encours des crédits à l'habitat profite principalement aux intercommunalités de Cap excellence et du Nord Basse-Terre. Dans les autres intercommunalités, l'activité est en berne (INSEE, 2019)³²⁰.

L'étude qualitative des styles de management du secteur du BTP s'appuie sur plusieurs entretiens avec un groupe local, une firme multinationale, une holding régionale dont l'effectif excède 100 collaborateurs.

Les styles de management paternalistes et marqués par la dichotomie socio-ethnique du secteur sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

	Secteur du BTP		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	Proximité	Forte personnalisation du management Présence des dimensions affectives
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Un management paternaliste	Proximité	Système de sanction récompenses Forte hiérarchisation du management Dichotomie socio-ethnique des postes (les postes de direction souvent tenus par les Blancs, les Noirs aux postes d'exécution)
Fonctions et responsabilité	Deux types de diri-	Recours à la langue	Centralisation des déci-

³²⁰ Insee Conjoncture Guadeloupe n° 5 – 2019

de la hiérarchie dans l'encadrement	geants : 1 Manager distant par rapport aux collaborateurs / 2- Manager de proximité	créole pour les communications informelles de chantier Ecoute	sions au patron Circulation verticale de l'information Recrutement exogène des cadres supérieurs Distance entre les corps de métiers
Evolution du management au sein du secteur	Faible évolution de management au sein du secteur	Amélioration de la formation des cadres et des collaborateurs autochtones Amélioration du niveau d'éducation des collaborateurs induite par un niveau de formation, d'information plus élevée des collaborateurs Volonté de renforcer la proximité	Turn-over élevé dans tous les corps de métiers Difficulté à gérer les générations Y au sein des postes d'exécution
Philosophie actuelle du management	Dichotomie socio-ethnique de la gestion de la main d'œuvre	Un meilleur niveau de formation et d'information des cadres et techniciens oblige à un management plus transversal	Communication verticale Management directif avec gérant, commandeur (des directeurs de plantation et gérant par unité de surface). Absence de participation à la prise de décision.
Le développement des outils RH	Pas d'outils RH particuliers mis en place		
Les externalités des styles de management pratiqués		Forte augmentation du CA Haute performance de la productivité Progression de la sécurité de l'emploi	Fort absentéisme Désengagement des salariés
Les perspectives du management au sein du secteur	Faibles perspectives de changement managérial		
Les moyens mis en place	Aucun outil mis en		

pour tendre vers un nouveau mode de management	place pour modifier le schéma de l'économie de la plantation		
------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	--	--

Tableau 19 : Tableau des styles de management BTP Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.2.2. LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DU SECTEUR DE LA PRODUCTION INDUSTRIELLE D'EMBOUTEILLAGE D'EAU : UN MANAGEMENT PATERNALISTE DE PROXIMITE

	Secteur d'activité		
	Caractéristiques	Points forts	Points faibles
Perception et vision dominante du management local	Entreprises familiales à forte propension à la proximité	Réactivité dans la prise de décision	
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Proximité Flexibilité Réactivité		
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Transmettre l'orientation stratégique Mettre en place les moyens		Manque de cadres bien formés
Evolution du management au sein du secteur	Faible		
Philosophie actuelle du management	Opportunisme		
Le développement des outils RH	Peu d'outils RH		Manque d'outils d'aide à la décision Manque d'information sectorielle sur l'Industrie
Les externalités des styles de management pratiqués			
Les perspectives du management au sein du secteur	La digitalisation		
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	Installer des cadres compétents		

3.3.3 L'ETUDE DU SECTEUR TERTIAIRE

La Guadeloupe présente une tertiarisation de son économie dont les services constituent la principale source de création de richesse (IEDOM, 2016). Le secteur tertiaire intègre en Guadeloupe

des secteurs tels que les transports, l'hôtellerie-restauration, le commerce et les autres services marchands (à l'instar des secteurs comme les EPIC et le secteur du digital et des start-ups).

3.3.3.1 LE SECTEUR DU TOURISME : TRANSITION DU STYLE DE MANAGEMENT VERS UN PATERNALISME A CONNOTATION HUMAINE

L'activité touristique de la Guadeloupe demeure favorable. Cette embellie s'explique par la hausse du trafic aérien (augmentation du nombre de liaisons) et de la fréquentation hôtelière induite amorcée depuis quatre ans. La clientèle, majoritairement de provenance française ne cesse de croître et continue de contrebalancer la baisse des arrivées de touristes étrangers. Les meublés de tourisme et les logements saisonniers se distinguent comme étant les modes d'hébergements marchands les plus sollicités: sélectionnés par trois visiteurs sur dix, ils révèlent principalement le potentiel balnéaire des communes du sud de la Grande-Terre (Le Gosier, Sainte-Anne et Saint-François) figurant en tête des pôles touristiques locaux. L'accueil chez les amis ou la famille, demeure, par ailleurs, le premier mode d'hébergement sollicité pour la majorité des visiteurs séjournant sur le territoire.

En 2018, l'activité touristique demeure dynamique.

En termes de perspective, le secteur touristique peut craindre un ralentissement induit, d'un côté, par l'arrêt des rotations d'une compagnie aérienne low-cost et d'un autre côté, par le retour des navires de croisière à leur port initial de rattachement situés sur les îles frappées par les ouragans en 2017.

3.3.3.2 LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DE L'HEBERGEMENT TOURISTIQUE : UN STYLE PATERNALISTE

En 2018, la fréquentation hôtelière brille de sa meilleure performance depuis 2010. Si l'offre d'hébergement hôtelier diminue, elle s'oriente progressivement vers le haut de gamme. La durée moyenne de séjour demeure stable. Elle affiche 1,3 millions de nuitées (+ 3,6 %), avec une évolution marquée vers l'hôtellerie moyen et haut de gamme. Le nombre de passagers excède 2,4 millions en 2018 (+ 3,6 %) tandis que les vols low cost progressent de 50 % en un an (correspondant à 9 % du trafic total).

Les locations saisonnières du Gosier, de Sainte-Anne et de Saint-François abritent respectivement 40, 75 et 110 lits pour 100 habitants. La commune de Deshaies se hisse au second pôle touristique avec 160 lits pour 100 habitants.

L'étude du secteur touristique recrutant une large part d'activité domestique apparaît opportune pour étudier l'éventuel « *rappor subjectif au travail salarié spécifique en Guadeloupe et probablement lié à « l'héritage » de l'esclavage*³²¹ (Ganem, 2007).

L'étude qualitative des styles de management de l'hôtellerie menée dans le cadre de notre recherche s'appuie sur l'étude de plusieurs types de structures : 2 hôtels 4 étoiles situés dans des zones balnéaires de Guadeloupe et 1 structure hôtelière. L'effectif de ces 3 structures excède 100 collaborateurs.

Les pratiques en matière de RSE de ces entreprises se distinguent en termes d'emploi, d'emploi cadre féminin, de taux de formation, de risque social, d'usage des nouvelles technologies, etc.

Les données recueillies dans le domaine de l'hébergement touristique permettent de réaliser une présentation approfondie des principaux indicateurs de la RSE recueillis dans les précédents secteurs.

Tableau 20 : Cas : HOTEL C1 (3*)

Ratios du tourisme durable	% superficielle à usage touristique/ superficie totale	% de déchets liquides traités	% de déchets solides traités	Hauteur Maximale des constructions	Création d'emplois par chambre	% de personnel suivant une formation continue	% de fréquent. locale	Taux de délits par touriste en %	Distance du médecin le plus proche	% de dépenses culturelles	Existence d'une convention du travail	Nuisance sonore
Evaluation De référence (1)	Egal ou inférieur en fonction Du COS soit 50	Egal ou inférieur à 90	Egal à 100	à 10 mètres	Supérieur ou égal à 0,70	Supérieur ou égal à 1 formation par an	Egal ou supérieur à 10 %	Egal ou inférieur à 1 délit par an	Egal ou inférieur à 1 KM	Egal ou supérieur à 5 %	Oui/non	Supérieur à 75 décibels

³²¹ Ganem.V. Dans sa thèse de doctorat « *LE RAPPORT SUBJECTIF AU TRAVAIL EN GUADELOUPE. Analyse de l'incidence de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles des salariés dans l'hôtellerie* ». Psychologie. CNAM, 2007, l'auteur fait référence au Français Eric Lautier évoquant cette idée dans sa publication « *Les politiques sociales au Mexique et au Brésil : l'assurance, l'assistance, l'absence* » rédigé à l'occasion d'un colloque « *Mondialisation économique et gouvernement des sociétés : l'Amérique latine, un laboratoire ?* » GREITD, l'IRD et les Universités de Paris 1'IEDES, Paris 8 et Paris 13. Il utilise ce terme d'héritage de l'esclavage pour caractériser la société brésilienne par rapport à la société mexicaine. (p. 3 »)

Evaluation des projets	50	100	100	15 mètres	0,91	Oui	20	0	150 mètres	oui	Oui	Non
(2)												

Ratios du tourisme durable	Participation à la planification du développement durable	Existence d'un accès aux nouvelles technologies (internet)	% d'achats locaux / achats totaux	Ramassage des ordures	Existe t-il une campagne de sensibilisation des touristes pour la protection de l'environne	Souffrez-vous de conflits sociaux	% de salariés habitant la commune	Total
Evaluation De référence	Oui/Non	Oui/non	Supérieur ou égal à 50 %	Au moins 3 fois par semaine	Oui/Non	Oui/Non	70 %	
(1)								
Ratio de la structure	Non	Non en cours	60 %	Oui	OUI	Oui	15 %	
(2)								
Résultat	0	0	1	1	1	0	0	14/19
(3)								

Le résultat nous montre que l'hôtel C1 permet de satisfaire les deux-tiers des ratios de la RSE. Toutefois, des efforts doivent être réalisés notamment en ce qui concerne l'achat de produits locaux, mais également pour la réduction des délits commis par les touristes au sein de la structure. Ainsi, la structure se place dans la catégorie de groupe B.

Tableau 21 : Cas C2 : HOTEL RESIDENCE (3*)

Ratios du tourisme durable	% superficie à usage touristique/superficie totale	% de déchets liquides traités	% de déchets solides traités	Hauteur Maximale des constructions	Création d'emplois par chambre	% de personnel suivant une formation continue	% de fréquent. locale	Taux de délits par touriste en %	Distance du médecin le plus proche	% de dépenses culturelles	Existence d'une convention du travail	Nuisance sonore
Evaluation De référence (1)	Egal ou inférieur en fonction Du COS soit 50	Egal ou inférieur à 90	Egal à 100	10 mètres	Supérieur ou égal à 0,70	Supérieur ou égal à 1 formation par an	Egal ou supérieur à 10 %	Egal ou inférieur à 1 délit par an	Egal ou inférieur à 1 KM	Egal ou supérieur à 5 %	Oui/non	Supérieur à 75 décibels
Evaluation des projets (2)	70	100	100	15 mètres	0,45	Oui	15	5	150 mètres	oui	Oui	Non
Résultat (3)	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1

Ratios du tourisme durable	Participation à la planification du développement durable	Existence d'un accès aux nouvelles technologies (internet)	% d'achats locaux / achats totaux	Ramassage des ordures	Existe-t-il une campagne de sensibilisation des touristes pour la protection de l'environne	Souffrez-vous de conflits sociaux	% de salariés habitant la commune	Total
Evaluation De référence	Oui/Non	Oui/non	Supérieur ou égal à 50 %	Au moins 3 fois par semaine	Oui/Non	Oui/Non	70 %	

(1)									
Ratio de la structure	Non	Oui	80 %	Oui	Non	Oui	12 %		
(2)									11/19
Résultat	0	1	1	1	0	0	0		
(3)									

Le résultat nous montre que l'hôtel C2 permet de satisfaire la moitié des ratios de la RSE. Des efforts doivent être réalisés notamment en ce qui concerne la superficie à usage touristique, le taux d'emploi par chambre mais également pour la réduction des délits. Ainsi, la structure se place dans la catégorie de groupe B.

Tableau 22 : Cas C.3 : HOTEL RESIDENCE DE VACANCES (3*)

Ratios du tourisme durable	% superficie à usage touristique/ superficie totale	% de déchets liquides traités	% de déchets solides traités	Hauteur Maximale des constructions	Création d'emplois par chambre	% de personnel suivant une formation continue	% de fréquent. locale	Taux de délits par touriste en %	Distance du médecin le plus proche	% de dépenses culturelles	Existence d'une convention du travail	Nuisance sonore
Evaluation De référence (1)	Egal ou inférieur en fonction Du COS soit 50	Egal ou inférieur à 90	Egal à 100	10 mètres	Supérieur ou égal à 0,70	Supérieur ou égal à 1 formation par an	Egal ou supérieur à 10 %	Egal ou inférieur à 1 délit par an	Egal ou inférieur à 1 KM	Egal ou supérieur à 5 %	Oui/non	Supérieur à 75 décibels
Evaluation des projets (2)	50	100	100	15 mètres	0,30	Oui	30	0	6 KM	oui	Oui	Non
Résultat (3)	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1

*	Participation à la planification du développement durable	Existence d'un accès aux nouvelles technologies (internet)	% d'achats locaux / achats totaux	Ramassage des ordures	Existe-t-il une campagne de sensibilisation des touristes pour la protection de l'environnement	Souffrez-vous de conflits sociaux	% de salariés habitant la commune	Total
Evaluation	Oui/Non	Oui/non	Supérieur ou égal à 50 %	Au moins 3 fois par semaine	Oui/Non	Oui/Non	70 %	
De référence								
(1)								
Ratio de la structure								
(2)	Non	Oui	60 %	2	Non	Oui	60 %	
								12/19
Résultat								
(3)	0	1	1	0	0	0	0	

Le résultat nous montre que l'hôtel C3 permet de satisfaire deux tiers des ratios de la RSE. Des efforts doivent être réalisés notamment en ce qui concerne le ramassage des ordures, la sensibilisation des touristes à l'environnement mais également pour la réduction des conflits sociaux au sein de l'établissement. Ainsi, la structure se place dans la catégorie de groupe B.

Le tableau ci-dessous consigne les spécificités des styles de management du secteur de l'hébergement touristique.

	Secteur du tourisme		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	Expérience de management enrichissante	Prédominance des dimensions affectives Faible confiance en soi des collaborateurs
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Forte transition envisagée pour le management devant l'insuccès des styles paternaliste du secteur	Proximité Adaptabilité Ecoute Communication	Forte prédominance des dimensions affectives
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Pouvoir transmis de père en fils ou au sein de la même famille, de la même communauté	Posture d'humilité du manager Constante remise en question des managers en face des attentes des collaborateurs faisant prévaloir de très fortes dimensions affectives Le dirigeant occupe toutes les fonctions de l'entreprise pour asseoir son ascension sociale au sein de l'entreprise. L'ascension est souvent le résultat de l'ancienneté	Management pluriel et fortement personnalisé au détriment d'un management par projet
Evolution du management au sein du secteur	Alternatif et personnalisé : entre paternaliste et collaboratif		
Philosophie actuelle du management	Paternaliste à collaborative		
Le développement des outils RH			
Les externalités des styles de management pratiqués	Style de management paternaliste personnalisé	Ecoute Forte personnalisation du management	Absence d'ascension sociale induite par le management

		Stratégie d'apaisement des postures défensives des collaborateurs	Difficulté à imposer un management pour un euro-descendant ou non autochtone. Stratégies défensives des collaborateurs Forte méfiance des collaborateurs vis-à-vis des managers Faible niveau de confiance en soi des collaborateurs
Les perspectives du management au sein du secteur	Volonté de tendre vers une stratégie collaborative		Réduction des stratégies défensives de collaborateurs
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management		Communication intensive Forte traçabilité de la communication Partage de la prise de décision Volonté de ne pas imposer de décision	

Tableau 22 : Tableau des styles de management de l'hébergement touristique Source : PIERRE-JUSTIN, VIRAPATRIN, 2021

3.3.3.2.1 LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DU SECTEUR DU TRANSPORT AERIEN : UN STYLE PATERNALISTE

En 2018, le trafic aérien s'inscrit à la hausse pour la quatrième année consécutive. Cette trajectoire favorable est portée par l'augmentation du nombre de liaisons avec la France hexagonale d'une part et d'autre part avec l'Europe et l'Amérique du Nord.

L'étude qualitative des styles de management dans le transport aérien menée dans le cadre de notre recherche s'appuie sur l'étude d'une unique compagnie aérienne dont l'effectif excède 100 collaborateurs.

Le tableau ci-dessous consigne les spécificités des styles de management du secteur.

	Secteur du transport aérien		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	Expérience de management enrichissante Prédominance des dimensions affectives	<i>La connotation historique du management fausse la relation entre le manager et les salariés.</i> Paradoxe managérial : manque de légitimation de l'autorité du chef/ Attentisme des collaborateurs voire désengagement au travail
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Management paternaliste	Prédominance des dimensions affectives	Prédominance des dimensions affectives

Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Quête de stratégies collaboratives des managers	La fonction de manager s'apparente à celle d'un exécutant de la gestion courante: gestion de plannings, de congés, des infrastructures, du budget, participation à la stratégie de l'entreprise.	Management fortement personnalisé au détriment d'un management par projet Absence de légitimation du manager, du dirigeant Souffrance du manager au travail et dans l'avancement des projets
Evolution du management au sein du secteur	Volonté de développer les stratégies collaboratives par la direction		Absence de posture collaborative des collaborateurs Contexte peu propice au développement du management par projet
Philosophie actuelle du management	Transparence de la communication interne aux compagnies aériennes	Transparence complète de la communication en ligne, papier Création de portail d'entreprise Rédaction de chartes	Absence de posture collaborative des collaborateurs
Le développement des outils RH	Outils de suivi de la performance Outils de communication Outils d'accompagnement des salariés Développement des formations aux stratégies collaboratives : écoute du manager.	Bonne gestion courante de la production et de l'exploitation	Absence de posture collaborative des collaborateurs Pas d'augmentation réelle de l'autre malgré la volonté de la Direction Générale nationale
Les externalités des styles de management pratiqués	Management paternaliste	Dialogue social important Atteinte des objectifs fixés	Méfiance des collaborateurs Tensions sociales fortes Pression syndicale forte Fort absentéisme des collaborateurs les week-

			ends, les jours fériés, les jours de manifestation locales, les jours de rentrée.
Les perspectives du management au sein du secteur	Pas de changement envisagé		
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	-	-	-

Tableau 23 : Tableau des styles de management du transport aérien Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.3.2.2 LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DU SECTEUR AEROPORTUAIRE : DU STYLE MANAGEMENT DIRECTIF VERS UN STYLE DE MANAGEMENT PATERNALISTE A CONNOTATION HUMAINE (MODE PROJET)

En 2018, l'aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes a accueilli un peu plus de 2,4 millions de passagers. Le trafic des vols low-cost est en très nette progression tandis que le transit recule au même titre que le fret aérien.

L'étude qualitative des styles de management du secteur aéroportuaire menée dans le cadre de notre recherche s'appuie sur l'étude de l'unique structure aéroportuaire de Guadeloupe. L'effectif de cette structure excède 100 collaborateurs.

Les pratiques en matière de RSE de ces entreprises se distinguent en termes d'emploi, d'emploi cadre féminin, de taux de formation, de risque social, d'usage des nouvelles technologies, etc. Les toiles d'araignées ci-après présentées se proposent d'illustrer leur propension à développer la RSE afin de mieux saisir le point de vue du secteur :

Entreprise A

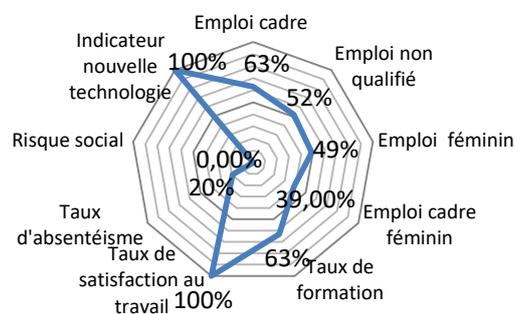


Figure 8 : Profil des interviewés du secteur aéroportuaire en Guadeloupe Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

Les styles de management du secteur sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Secteur aéroportuaire			
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Prédominance d'un management paternaliste	-Dichotomie socio-raciale du management : « Une fois que le respect d'un cadre noir est acquis, c'est acquis ... » Une certaine prise en compte de l'humain, de l'empathie	-Un management paternaliste quelle que soit la taille de l'entreprise. -Un fonctionnement de l'habitation coloniale avec le patron comme maître et les cadres, jouant aux commandeurs de l'habitation chargée de la surveillance continue des collaborateurs. -Dichotomie socio-raciale du management : - Manque de formation en management des dirigeants de TPE qui créent leur propre emploi mais ne sont pas formés au management
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Le management directif et axé sur la tâche, les résultats	Un management hiérarchisé, hérité du précédent fonctionnement administratif de la CCI : Superviseur, Chef de service, chef de département, directeur, directoire Chacun rend compte à l'autre	Absence de management unifié en raison des domaines d'activité divers : <i>Service de l'Etat la PAF, les commerces</i> Absence de management par projet. Déperdition de l'information Lenteur de l'activité Efficacité réduite.
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Développement des stratégies collaboratives	-Bonne formation des managers à la technique - -Croissance du CA -Développement de l'exposition de l'aéroport sur le réseau du low-cost,	-Constance du taux d'absentéisme se situant dans la moyenne des aéroports français quoique très élevé (en raison de la subrogation, la perception

		les réseaux sociaux, les NTCI ().	négative de la charge de travail, de la diversité des secteurs de travail)
Evolution du management au sein du secteur	Evolution du management directif vers un management par projet	Amélioration de la formation des cadres	Climat délétère à la mise en place d'un management par projet en raison d'une culture managériale disparate conférée par l'ancien statut consulaire/ administratif de l'aéroport
Philosophie actuelle du management	Management humain	Développement des compétences des hommes au travers de formations diplômantes	
Le développement des outils RH		Management en mode projet. Collaboration avec des compétences transversales Reportings, consolidations de comptes, Analyse des résultats précis identiques aux sociétés de France	
Les externalités des styles de management pratiqués		Les collaborateurs se comportent comme étant du service public. L'accompagnement du changement se fait a posteriori alors qu'il aurait dû se faire en aval.	
Les perspectives du management au sein du secteur	Développement de stratégies plus collaboratives.	Volonté de mise en place d'un management par projet	
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management		-Formation des cadres avec module diplômant -Accompagnement des collaborateurs dans le changement de statut de	

		l'aéroport, devenu SAS. -Recrutement d'AMO (Assistant à Maîtrise d'ouvrage) des consul- tants en cours pour la mise en place des projets	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tableau 24 : Tableau des styles de management du secteur aéroportuaire Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.3.2.3 LES STYLES DE MANAGEMENT DANS LE TRANSPORT MARITIME : UN STYLE MANAGEMENT PATERNALISTE A CONNOTATION HUMAINE

En progression de 10 %, le trafic de passagers affiche sa meilleure croissance de la décennie.

L'étude qualitative des styles de management du secteur maritime menée dans le cadre de notre recherche s'appuie sur l'étude d'une unique entreprise dont l'effectif est proche des 100 collaborateurs.

Les pratiques en matière de RSE de ces entreprises se distinguent en termes d'emploi, d'emploi cadre féminin, de taux de formation, de risque social, d'usage des nouvelles technologies, etc. Les toiles d'araignées ci-après présentées se proposent d'illustrer leur propension à développer la RSE afin de mieux saisir le point de vue du secteur :

Entreprise E

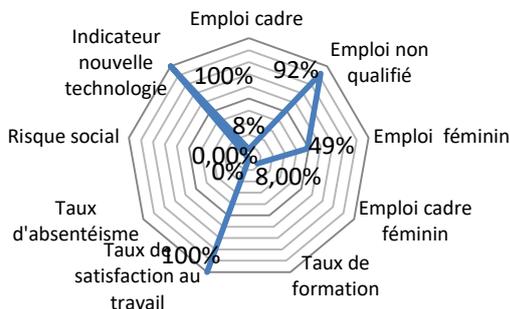


Figure 9 : Profil des interviewés du secteur maritime en Guadeloupe Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

Les styles de management du secteur sont consignés dans le tableau ci-dessous :

	Secteur du transport maritime		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	La proximité. Les dimensions affectives	Management paternaliste Prédominance des dimensions affectives La proximité qui tend

				<p>au copinage.</p> <p>Le manque de formation des anciennes générations et le manque de curiosité intellectuelle.</p> <p>Le manque de formation des chefs d'entreprise en matière de management.</p> <p>L'absence de transparence et de circulation de l'information au sein des entreprises familiales</p> <p>Le manque de participation des collaborateurs à la prise de décision</p>
<p>Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur</p>	<p>Entreprises familiales</p>	<p>Management paternaliste</p> <p>Management de proximité</p>	<p>Prédominance des structures familiales</p>	<p>Les failles d'une structure familiale</p> <p>Dissimulation de l'emploi Rémunération informelle et mensuelle des salariés</p> <p>La confiance entre manager et collaborateurs difficile à établir</p> <p>Absence courante de respect des normes internationales, nationales, européennes alors que normalement même les groupes familiaux d'armement sont contraints de s'y soumettre</p>

	Entreprise fondée sur l'actionnariat		Absentéisme faible. Turn-over est très faible. Management favorable à un projet de carrière au sein de l'entreprise LE CA élevé	
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Entreprises familiales	Dirigeant- père de famille (paternaliste)		
	Entreprises fondées sur l'actionnariat	Dirigeant actionnaire au même titre que les collaborateurs	Sens de la responsabilité partagée	Pas de souci majeur
Evolution du management au sein du secteur	Entreprises familiales	Pas d'évolution	Audits vérifiant leur respect des normes d'armement	
	Entreprises fondées sur l'actionnariat	Stratégies collaboratives	Evolution du management sous la pression des normes	
Philosophie actuelle du management	Dichotomie de la philosophie managériale			
Le développement des outils RH	Secteur favorable à l'ascension sociale du personnel navigant		Existence d'outils Rh pour le personnel navigant Formations Logiciel de gestion de flotte pour les salariés navigants. Evolution de carrière, formations, les entretiens annuels et suivi du navigant (points forts/points faibles), notations des salariés.	Absence d'outils RH pour le personnel et de formation (restant à quai).

<p>Les perspectives du management au sein du secteur</p>	<p>Proximité Normalisation de la pratique des normes d'armement au niveau local</p>		
<p>Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management</p>	<p>Aucun dans les entreprises familiales</p>		
	<p>Stratégie collaborative dans les entreprises fondées sur l'actionnariat</p>		

Tableau 25 : Tableau des styles de management du transport maritime Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.4 LE SECTEUR DU COMMERCE, NEGOCE ET DISTRIBUTION : LA PREDOMINANCE DU STYLE DE MANAGEMENT PATERNALISTE

En Guadeloupe, le commerce et la distribution affichent des résultats favorables sous l'impulsion d'une consommation dynamique et dans un contexte de faible inflation (INSEE, 2019).

L'étude qualitative des styles de management du commerce menée dans le cadre de notre recherche interroge aussi bien les pratiques de management du commerce de proximité, précurseur de l'activité tertiaire locale (avec le modèle du petit lolo) que le commerce de gros et demi-gros afin de savoir si elles se répercutent sur les autres activités de services locaux que la distribution locale.

Elle s'appuie sur l'analyse de plusieurs types de distribution : holding de petits commerces de proximité, de commerces d'emballage, de pâtisserie-boulangerie, librairie, distribution. L'effectif des holdings excède 100 collaborateurs.

Les styles de management au sein du secteur sont consignés dans le tableau ci-dessous :

	Secteur du commerce de détail		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Paternaliste	L'appartenance à une communauté permet de développer une ligne managériale commune	L'absence d'appartenance à une communauté crée une perception diffuse du management
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Management paternaliste à autoritaire	Proximité Adaptabilité Ecoute Communication	La dimension affective Peu de participation des collaborateurs à la prise de décision de l'entreprise
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Pouvoir transmis de père en fils ou au sein de la même famille, de la même communauté	Posture d'humilité du manager Importante présence au sein de l'entreprise Le dirigeant occupe toutes les fonctions de l'entreprise au détriment du management	Management pluriel en cas de direction partagée des groupes

Evolution du management au sein du secteur	Stable		
Philosophie actuelle du management	Familiale à autoritaire		
Le développement des outils RH	Absences d'outils RH		
Les externalités des styles de management pratiqués		Ecoute Personnalisation du management	Absence d'ascension sociale induite par le management
Les perspectives du management au sein du secteur	Aucune		
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management			

Tableau 26 : Tableau des styles de management du commerce de détail Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

	Secteur du commerce de gros et de détail		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Paternaliste	L'appartenance à une communauté permet de développer une ligne managériale commune	L'absence d'appartenance à une communauté crée une perception diffuse du management
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Management paternaliste à autoritaire	Proximité Adaptabilité Ecoute Communication	La dimension affective Peu de participation des collaborateurs à la prise de décision de l'entreprise
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Pouvoir transmis de père en fils ou au sein de la même famille, de la même communauté	Posture d'humilité du manager Importante présence au sein de l'entreprise Le dirigeant occupe toutes les fonctions de l'entreprise Une forte loyauté envers sa « famille professionnelle » ; Peu de turn-over des collaborateurs.	Management pluriel en cas de direction partagée des groupes Une forte loyauté envers sa « famille professionnelle même en cas d'insatisfaction

Evolution du management au sein du secteur	Un management consultatif pour les commerciaux	Fixation des objectifs avec chacun des commerciaux par semestre et par trimestre. Le commercial est partie prenante de l'objectif et des résultats. L'atteinte des résultats (quantitatifs et qualitatifs) donne droit à des primes (part variable importante du salaire).	
	Un management paternaliste à autoritaire pour les marchands		Fixation des objectifs sans consultation des marchands avec une obligation de résultat. Soumission des marchands qui n'apprécient pas de donner leur avis et s'attendent à un management directif et attendent du manager en termes de tâches et de missions. Le niveau scolaire est assez faible.
Philosophie actuelle du management	Familiale à autoritaire		
Le développement des outils RH	Absences d'outils RH		Absence de fonction RH à proprement parler
Les externalités des styles de management pratiqués		Ecoute Personnalisation du management	Absence d'ascension sociale induite par le management
Les perspectives du management au sein du secteur	Aucune		
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management			

Tableau 27 : Tableau des styles de management du commerce de gros et de détail Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.5. LE SECTEUR DE LA BANQUE/ ASSURANCE : DICHOTOMIE DES STYLES DE MANAGEMENT : DES STYLES DE MANAGEMENT PATERNALISTES REGLEMENTES/ DES STYLES DE MANAGEMENT COLLABORATIFS

L'activité bancaire reste, en Guadeloupe, dynamique et va de pair avec la croissance économique. L'octroi de crédits aussi bien que la collecte de dépôts et d'épargne s'inscrivent en hausse grâce à l'encours de crédits des ménages, entreprises, mais également collectivités locales (IEDOM, 2019)³²². L'encours de crédits de ces cibles affiche une hausse pour la première fois en deux ans.

L'étude qualitative des styles de management des banques menée dans le cadre de notre recherche vise à comprendre si les nombreuses fusions-acquisitions ont impacté partiellement ou intégralement les pratiques de management des banques locales. Elle s'appuie sur l'étude de plusieurs profils d'entreprises bancaires : dédiées aux particuliers, dédiées aux professionnels, nationales, locales, multinationales mais également sur le regard des experts de la banque ayant travaillé à l'étranger et en mesure de mettre en perspective le système de la banque assurance local et international. L'effectif des holdings excède 100 collaborateurs.

Les pratiques en matière de RSE de ces entreprises se distinguent en termes d'emploi, d'emploi cadre féminin, de taux de formation, de risque social, d'usage des nouvelles technologies, etc. Les toiles d'araignées ci-après présentées se proposent d'illustrer leur propension à développer la RSE afin de mieux saisir le point de vue du secteur :

Entreprise P

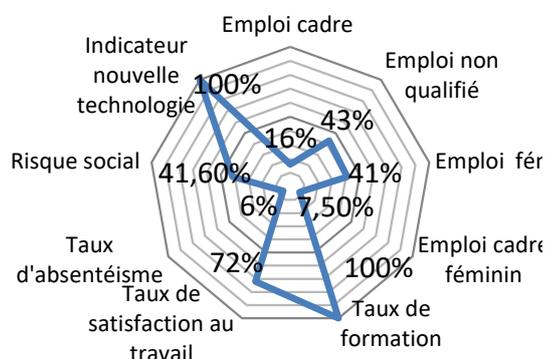


Figure 10 : Profil des interviewés du secteur Banque/Assurance en Guadeloupe Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

³²² IEDOM, Conjoncture Outre-mer 2018 et perspectives 2019 : des performances économiques contrastées.

Les styles de management du secteur apparaissent transitoires et marquent la volonté de mieux prendre en compte l'humain. Ils sont consignés dans le tableau ci-dessous :

	Secteur de la Banque/Assurance		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Absence de perception consensuelle du management	L'autonomie des collaborateurs favorables à de possibles stratégies collaboratives.	La soumission des collaborateurs oblige à des stratégies directives.
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Style paternaliste, hiérarchisé, pyramidale	<ul style="list-style-type: none"> - Forte personnalisation du management - Forte dimension affective - Forte dimension humaine - Proximité du management avec une bonne connaissance des collaborateurs - Strict respect des réglementations fiscales et financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Excès des leviers affectifs du management - Dichotomie socio-raciales des relations managériales : - Equipe de travail à la fois rebelle, exigeante, engagée.
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Forte hiérarchisation	- Transparence de la réglementation bancaire	<p>Système pyramidal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strict respect des règles et réglementations « les règles sont clairement définies, préétablies ». - limitation de la prise d'initiative : « Même le DG régional bénéficie d'encadrement, de délégation précise ».
Evolution du management au sein du secteur	Management paternaliste vers un management participatif	Progression de la participation et l'animation des équipes de collabora-	Limitation du coaching en raison de l'importance de la part réglementaire

			<p>teurs</p> <p>« <i>Le manager n'est plus celui qui a le savoir ; le savoir est détenu par celui capable d'entraîner, de faire suivre la cadence des objectifs et de rendre compte</i> ».</p>	<p>Constante progression du pilotage, du contrôle règlementaire.</p>
Philosophie actuelle du management	Dichotomie des styles de management en fonction du portefeuille de clientèle des cadres supérieurs	<p>Pour la gestion des portefeuilles professionnels : le management consiste à augmenter l'autre tout en tendant vers un objectif commun</p> <p>Management d'un potentiel humain</p>	<p>Optimisation de la collaboration</p> <p>Optimisation de la relation client</p>	<p>Plafond de verre des cadres supérieurs antillais pour l'accès aux postes de cadres dirigeants : obligation de mobilité préalable</p>
		<p>Pour la gestion des portefeuilles particuliers : le management est paternaliste</p>	<p>Rigueur des procédures bancaires</p>	<p>Constante pression concernant l'atteinte des objectifs commerciaux</p> <p>Constante pression concernant le respect des normes réglementaires du secteur</p> <p>Stress important</p>
Le développement des outils RH			<p>Apprentissage continu (Formation, e-learning)</p> <p>Participation opérationnelle et stratégique aux résultats</p> <p>Open-space/ Commu-</p>	

		nication horizontale fortement développée	
Les externalités des styles de management pratiqués		Bonne réputation de la qualité globale du service rendu Haute performance des collaborateurs Atteinte des objectifs	Constante pression pour atteindre les résultats Burn-out des colla- borateurs Absentéisme Retard des collabora- teurs Contestation immé- diate de toute mise en place de change- ment.
Les perspectives du management au sein du secteur	Style participatif		Faible adhésion au management partici- patif Contraintes imposées par les équipes de travail délétères en cas de changement
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	Formation		Absence de volonté commune de conver- gence vers l'objectif

Tableau 28 : Tableau des styles de management du secteur bancaire Source : PIERRE-JUSTIN, VIRAPATRIN, 2021

3.3.6 LE SECTEUR DU NUMERIQUE (INFORMATIQUE ET TELECOMMUNICATIONS) : LES DEBUTS D'UNE STRATEGIE DE MANAGEMENT COLLABORATIVE

Le secteur du numérique est récent sur le marché local.

Les statistiques du secteur du numérique sont pauvres.

Notre recherche a fait le choix de mettre en exergue ce secteur afin d'explorer son potentiel collaboratif en tant que secteur de pointe et récent sur le marché local. La question est de savoir si un secteur innovant localement pratique des stratégies de management innovantes ;

L'étude qualitative des styles de management du secteur numérique menée dans le cadre de notre recherche s'appuie sur l'étude de plusieurs types : une holding et un expert. L'effectif de la holding excède 100 collaborateurs.

Les styles de management du secteur apparaissent transitoires et marquent la volonté de mieux prendre en compte l'humain. Ils sont consignés dans le tableau ci-dessous :

	Secteur numérique		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	Collaboration facile. Fort engagement au travail.	Manque global de formation en management.
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Management collaboratif		
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Les chefs s'appuient sur tous les membres de l'équipe.	<i>Organisation de réunions d'étapes préalables d'une présentation officielle du projet Le dirigeant s'appuie sur une équipe pour prendre les meilleures décisions</i>	
Evolution du management au sein du secteur	Pas d'évolution du management au sein du secteur car secteur récent		

Philosophie actuelle du management du secteur	Dans le secteur numérique, la philosophie est collaborative.	Le management est dynamique.	
Le développement des outils RH		<ul style="list-style-type: none"> -Le brainstorming - Les teams-buildings à l'extérieur du cadre de travail pour apprendre à mieux se connaître, développer la confiance, développer la cohésion dans un cadre de loisir -Séances de travail à l'extérieur Intéressement des collaborateurs au CA de l'entreprise. Flexibilité des horaires de travail Gratification des managers (véhicules de fonction) 	
Les externalités des styles de management pratiqués		<ul style="list-style-type: none"> Une continuité du dynamisme Bonne ambiance de travail en entreprise Bonnes conditions de travail Croissance de la rentabilité. Autonomie des équipes Absence de contrôle continu des équipes Croissant du CA Confiance entre les membres de l'équipe 	Autonomie de l'équipe incomplète car encadrement demeure nécessaire
Les perspectives du management au sein du secteur	Renforcer les stratégies collaboratives		

Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management			
------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Tableau 29 : Tableau des styles de management du secteur numérique Source : PIERRE-JUSTIN, VIRAPATRIN, 2021

3.3.7. LE SECTEUR DE LA RESTAURATION RAPIDE : DES STYLES DE MANAGEMENT COLLABORATIFS

En Guadeloupe, le secteur de la restauration rapide développe une gestion informatisée du travail au service du chiffrage de la productivité et de la production d'indicateurs RH. Malheureusement, la productivité contrôlée par les machines « usinifie » les rapports humains. Elle altère les fondements des rapports humains, de la socialisation et de la norme sociale (respect, politesse, etc.) remplacés par la machine (Tiffon, 2013)³²³. Cette GRH au service de l'optimisation de la qualité du service clients (praticité, gain de temps du service offert) et de la productivité comptable et financière se développe au détriment de l'équilibre des collaborateurs. Elle renvoie, plus généralement, à une transformation de fond de la société et du contrôle productiviste. Celle-ci n'écarte pas la notion de suspicion et de stress des collaborateurs. Les outils provenant de la mesure de soi, de la mesure des collaborateurs sont autant d'applications pratiques que l'on y retrouve.

L'étude qualitative des styles de management du secteur de la restauration rapide menée dans le cadre de notre recherche, permet de comprendre si un secteur « usinifiant » à l'échelle internationale, parvient à mettre en place, en Guadeloupe, des styles de management collaboratifs.

Elle s'appuie sur l'étude des pratiques d'une firme multinationale dont l'effectif excède 100 collaborateurs.

Les styles de management développés par la restauration rapide en Guadeloupe sont synthétisés dans le tableau suivant :

³²³ Tiffon.G, « *La mise au travail des clients* », Paris, Economica, coll. Études sociologiques, 2013

	Secteur de la restauration rapide		
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	Collaboration facile. Fort engagement au travail.	Manque global de formation en management.
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Management collaboratif		
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Les cadres dirigeants s'appuient sur tous les membres de l'équipe pour la prise de décision	<i>Distance géographique des cadres dirigeants</i>	
Evolution du management au sein du secteur	Pas d'évolution du management au sein du secteur		
Philosophie actuelle du management du secteur	Dans le secteur de la restauration rapide la philosophie est collaborative.	Le management est dynamique.	
Le développement des outils RH		-Le brainstorming - Les teams-buildings à l'extérieur du cadre de travail pour apprendre à mieux se connaître, développer la confiance, développer la cohésion dans un cadre de loisir -Séminaires de travail au siège de l'entreprise (USA) Intéressement des collaborateurs au CA de l'entreprise.	Outils de l'Intelligence Artificielle des RH (calcul de rendement, mesure de la performance et de la productivité économique RH) Auto-évaluations informatisées des cadres supérieurs et des collaborateurs Récurrence de la formation Travail en open-space

		Flexibilité des horaires de travail Gratification des managers (véhicules de fonction)	
Les externalités des styles de management pratiqués		Une continuité du dynamisme Bonne ambiance de travail en entreprise Bonnes conditions de travail Croissance de la rentabilité. Autonomie des équipes Absence de contrôle humain continu des équipes Croissant du CA Confiance entre les membres de l'équipe Bonne qualité globale du service offert Haute performance des collaborateurs Atteinte systématique des objectifs	Domination de l'informatisation dans la GRH Faible place de l'humain dans la GRH
Les perspectives du management au sein du secteur	Renforcer les stratégies collaboratives		
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management			

Tableau 30 Tableau des styles de management de la restauration rapide Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.8 LE SECTEUR DES EPICS : UN STYLE DE MANAGEMENT TRANSITOIRE

Le secteur des EPIC est récent sur le territoire.

Les statistiques du secteur sont pauvres.

Notre recherche a fait le choix de mettre en exergue ce secteur afin d'explorer son potentiel managérial de comprendre comment des entreprises autrefois publiques intègrent les pratiques de management d'une entreprise privée.

L'étude qualitative des styles de management des EPICS, menée dans le cadre de notre recherche, s'appuie sur l'étude de deux types d'EPIC : une EPIC nationale et une EPIC locale dont l'effectif excède 100 collaborateurs.

Les styles de management développés par le secteur des EPICS en Guadeloupe sont synthétisés dans le tableau suivant :

Secteur des EPICS			
	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Perception et vision dominante du management local	Management paternaliste	La forte implication des collaborateurs au travail	De fortes dimensions affectives Un manque de reconnaissance Un manque de transmission des compétences de la part des managers Un manque de circulation de l'information Une perception générationnelle du travail
Style de management dominant des Hommes prat-	Management transitoire	La mise en place de nouvelles méthodes de ma-	Une réduction des dimensions affectives

qué dans le secteur		nagement en raison de la récence ³²⁴ du secteur en Guadeloupe	Une réduction de la proximité
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	La posture d'humilité du dirigeant Le renforcement de la transparence	La volonté de s'inscrire dans le management par projet Le développement de la visibilité des EPICS La volonté d'améliorer la circulation de l'information	Difficulté à instaurer le nouveau processus de management aux anciennes générations
Philosophie globale du management	L'intelligence de situation L'adaptabilité au contexte	La mise en place d'un profond changement de culture d'entreprise Libre circulation de l'information Financiarisation des services offerts par l'Etablissement	
L'évolution du management au sein du secteur	Management paternaliste à forte dimensions affectives vers un management par projet		
Le développement des outils RH	Peu d'outils RH mis en place dans le cadre de la transition		La lenteur de la mise en place des nouveaux outils RH dans le cadre du management de l'intelligence de situation
Les externalités des styles de management pratiqués		Timides améliorations de la circulation de l'information	Difficultés à reformater une équipe dont le fonctionnement est public La notion de mission n'existe pas La notion de gestion des compétences n'existe pas
Les perspectives du management au sein du secteur	Management d'intelligence de situation		

³²⁴ L'ouverture administrative des EPICS en Guadeloupe date de Mai

<p>Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management</p>	<p>Création de fiches projet adaptées au management d'intelligence de situation Création de fiches de poste adaptées au management d'intelligence de situations</p>		
-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tableau 31 : Tableau des styles de management dans le secteur des EPIC Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.3.9 LA SYNTHÈSE DES STYLES DE MANAGEMENT SUIVANT LES SECTEURS

La synthèse des styles de management par secteur est consignée dans le tableau ci-dessous :

	Paradigme de management paternaliste classique	Paradigme de management paternaliste intégrant la dimension humaine
Secteurs d'activité concernés	Secteurs primaire et secondaire : Canne/Sucre/Rhum, BTP	Secteur tertiaire : Banque, Aéroport, Commerce, Numérique, EPICS, Tourisme
Perception et vision dominante du management local	Tendre vers un résultat Management sanction/récompense	Augmenter l'autre tout en tendant vers un objectif commun Management d'un potentiel humain
Le style de management dominant des Hommes pratiqué en Guadeloupe	Management paternaliste	Mix du Management paternaliste / Management participatif
Philosophie de la Gestion des Ressources Humaines	Pression pour atteindre les objectifs	Autonomie, confiance, responsabilisation, pression réglementaire liée au secteur
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement en Guadeloupe	Absence de formation des dirigeants au management Centralisation du pouvoir décisionnaire au dirigeant Limitation de la participation des collaborateurs aux prises de décisions Constant contrôle du travail Constante surveillance du travail Perception des cadres commandeurs (ou surveillants) Perception des collaborateurs-exécutants	Formation au management des dirigeants Etroite collaboration entre la hiérarchie et les dirigeants avec Manager-coach, Manager humble Prise de décision concertée entre dirigeants et collaborateurs Prise des décisions en dernière instance du Dirigeant Réglementation et codification de la relation managériale

Evolution du management au sein en Guadeloupe	Absence d'évolution ou faible évolution du management	Management paternaliste vers un management un peu plus collaboratif
Philosophie globale du management en Guadeloupe	Management de la plantation Dichotomie socio-ethnique des relations managériales (Blancs cadres/ Noirs exécutants)	Management mettant l'humain au centre : Augmentation de la connaissance, du savoir-être, du savoir-faire à travers les formations
Le développement des outils RH	Formations classiques en dehors du cadre de travail Formation considérée comme une contrainte légale	Formation des cadres au management Intéressement des collaborateurs au CA Gratification des cadres Apprentissage continu des collaborateurs Formation fréquente des collaborateurs et des cadres (e-learning, datamining) Open- space Communication transversale fortement développée
Les externalités des styles de management pratiqués	Favorable à la productivité Favorable au CA Forte cadence de production Fort absentéisme Le travail du collaborateur se résume à la stricte exécution des ordres	Favorable à la productivité Constance de l'absentéisme Plus favorable à l'épanouissement des collaborateurs
Les perspectives du management au sein du secteur	Aucune perspective de changement managérial	Management paternaliste vers un vrai management participatif

Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	Aucun moyen mis en place pour construire le changement	Réunions Formations des cadres
------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------------

Tableau 32 : Tableau des styles de management comparatif suivant les secteurs d'activité Source : PIERRE-JUSTIN, VIRAPATRIN, 2021

Les styles de management des petites entreprises et des grandes peuvent être mis en perspective (voire tableau ci-dessous) :

	Les Petites et Moyennes entreprises	Les Grandes entreprises
Perception de la Guadeloupe	Variée :	Territoire d'Outre-Mer Français Territoire d'implantation d'une des filiales du Groupe
Perception et vision dominante du management	Management paternaliste Management fortement personnalisé	Management collaboratif fortement personnalisé Management paternaliste à connotation humaine et fortement personnalisée
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Forte proximité par rapport aux collaborateurs Management exogène des cadres supérieurs	Distance/proximité par rapport aux collaborateurs
Philosophie actuelle du management	Philosophie paternaliste et/ou communautariste du management	Philosophie collaborative du management Philosophie de l'humain
Evolution du management au sein du secteur	Renforcement de la volonté d'améliorer le management paternaliste en place	Renforcement de la volonté d'unifier le management collaboratif au sein de tous les services de l'entreprise
Le développement des outils RH	Absence d'outils RH Absence de formation récurrente	Présence d'outils RH performants Outils de l'Intelligence Artificielle des RH (calcul de rendement, performance RH) Formations fréquentes Equité des systèmes de rémunération Equité des systèmes de for-

		mation
Les externalités des styles de management pratiqués	CA constant Malaise au travail de certains collaborateurs	CA Très élevé Productivité très élevée
Les perspectives du management au sein du secteur	Développement de la place de l'humain au sein de l'entreprise	Développement du management collaboratif

Tableau 33 : Tableau des styles de management comparatif suivant la taille des entreprises Source : PIERRE-JUSTIN, VIRAPATRIN, 2021

La synthèse des styles de management locaux suivant la valeur ajoutée des métiers recrutés est envisagée dans le tableau ci-dessous :

	Les secteurs d'activité employant les métiers à faible valeur ajoutée	Les secteurs d'activité employant les métiers à forte valeur ajoutée
Perception de la Guadeloupe	Management paternaliste	Management paternaliste
Perception et vision dominante du management	Management paternaliste	Management collaboratif fortement personnalisé Management paternaliste avec une priorisation de l'humain
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Tendre vers un résultat Alternance de la distance et proximité du manager Management sanction/récompense	Fonctionnement en mode projet Partage de la décision au sein de l'entreprise Transparence de la réglementation Transparence de la communication Transparence des objectifs de l'entreprise
Philosophie actuelle du management	Philosophie paternaliste et/ou communautariste du management	Philosophie collaborative du management Philosophie de l'humain Volonté d'augmenter l'autre
Evolution du management au sein du secteur (au cours des 10 dernières années)	Un style de management autoritaire vers le style paternaliste	Stabilité du management collaboratif Volonté de développer de l'entreprise agile
Le développement des outils	Absence d'outils RH	Présence d'outils RH per-

RH	Absence de formation Absence d'équité de système de rémunérations Difficulté de gestion de congés Absentéisme récurrent Difficulté de gestion de générations Y aux postes d'exécution	formants Outils de l'Intelligence Artificielle des RH (calcul de rendement, mesure de la performance économique RH) Récurrence de la formation Travail en open-space
Les externalités des styles de management pratiqués	Ecoute Forte personnalisation du management Stratégie d'apaisement des postures défensives des collaborateurs	Bonne qualité globale du service offert Haute performance des collaborateurs Atteinte des objectifs
Les défis du management	Développement de la formation Développement de l'engagement professionnel Développer la transparence de la communication Diminuer l'importance accordée aux dimensions affectives	Développer la notion de projet Développer la gestion des compétences

Tableau 34 : Tableau des styles de management comparatif suivant la valeur ajoutée des métiers Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.4 : LA BONNE CONNAISSANCE DU MANAGEMENT DES STYLES DE MANAGEMENT SUIVANT LES COMMUNAUTÉS DE LA GUADELOUPE (TENTATIVE DE CARTOGRAPHIE DES MANAGEMENTS COMMUNAUTAIRES)

Si la connaissance générale du management local et notamment celle concernant les secteurs apparaît homogène, la connaissance plus approfondie du management suivant les communautés est le propre des dirigeants érudits.

En effet, la Guadeloupe est le fruit d'apports culturels divers : Européens, Indiens, Libanais, Noirs, étrangers (Haïtiens, Chinois, Américains), etc.

L'étude qualitative exploratoire des perceptions des dirigeants concernant le management local conduit à recenser des prédispositions en termes de styles de management propres à chaque communauté culturelle locale. La culture d'origine du dirigeant d'entreprise impacte la percep-

tion de la Guadeloupe, le rapport au territoire, l'élaboration d'une stratégie des affaires, les pratiques et la mise en place d'outils et prédispose à des styles de management spécifiques à chaque communauté.

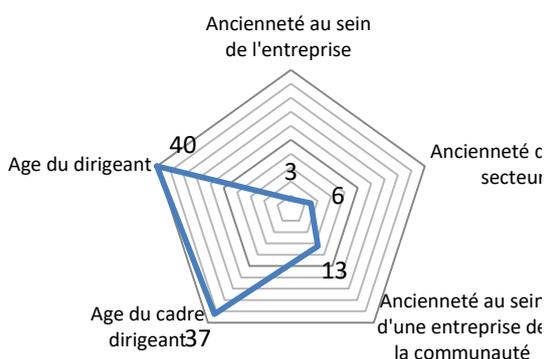
Ces prédispositions n'impliquent pas que tous les ressortissants de la même communauté procèdent de pratiques identiques. Il s'agit bien de tendances appréhendées de manière exploratoire dans le cadre de notre étude qualitative.

Le sentiment d'appartenance local (plus ou moins fort) semble influencer les caractéristiques du management local.

3.4.1 LES STYLES DE MANAGEMENT DES COMMUNAUTES FRANÇAISES A FAIBLE SENTIMENT D'APPARTENANCE LOCALE

Les cadres et dirigeants d'entreprise interviewés susceptibles de décrire les styles de management pratiqués au sein d'entreprises dirigées par les communautés françaises à faible sentiment d'appartenance locale (békés et européens) présentent des profils différents en termes d'âge, d'expérience professionnelle, d'ancienneté au sein de l'entreprise, d'ancienneté au sein d'un groupe appartenant à la communauté. Si les entretiens demeurent anonymes, les toiles d'araignées ci-après présentées permettent d'illustrer leur profil afin de mieux appréhender leur point de vue :

Entreprise S



Entreprise C

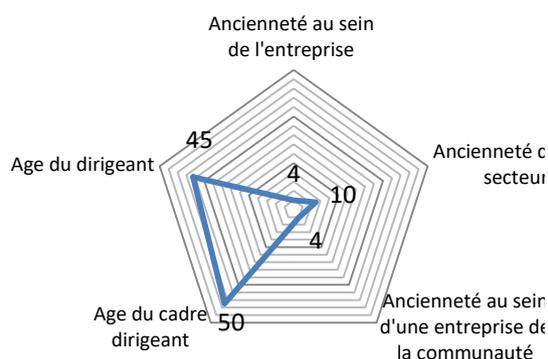


Figure 11 : Profil des interviewés travaillant au sein des entreprises détenues par les communautés à faible appartenance locale

Les interviews ne soulignent aucun point commun entre les communautés étudiées dans leurs pratiques de management.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Békés révèlent des différences significatives de styles de management suivant que l'entreprise soit dirigée par les propriétaires ou par les héritiers. Les héritiers apparaissent plus collaboratifs et enclins au recrutement local que leurs pairs, malheureusement encore favorables au paternalisme et à l'opacité.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont européens indiquent une ambivalence des styles de management oscillant entre paternalisme et collaborativité.

Les informations saillantes mises en exergue pour l'étude qualitative des styles de management au sein d'entreprises dirigées par des communautés dont le sentiment d'appartenance local est faible sont consignées dans le tableau ci-dessous :

	Le management des Békés	Le management des Européens
Perception de la Guadeloupe	Ancienne colonie française dont les Békés furent chassés et/ou génocidés	Territoire d'Outre-Mer Français
Rapport à la Guadeloupe	« <i>Fort sentiment de valorisation identitaire construit par la généalogie</i> » Volonté de domination économique du territoire Rancune inconsciente/consciente pour les mauvais traitements passés Vie en caste au risque d'ostracisme	Absence de liens avec l'histoire du pays Ancienne colonie française
Religion principale	Catholique (pratiquant ou non pratiquant) à agnostique	Catholique à agnostique
Stratégie locale des affaires	Monopole multisectoriel	Occupation des postes de cadres supérieurs/ dirigeants d'entreprise
Secteurs de prédilection	Tous les secteurs d'activité	Les services à la personne et aux entreprises
Perception et vision dominantes du management	Management paternaliste	Management paternaliste à collaboratif

Style de management dominant des Hommes pratiqué par la communauté	Groupes détenus par les propriétaires	Management paternaliste familial pour les groupes détenus par les fondateurs	Style paternaliste Style collaboratif
	Groupes détenus par les héritiers	Management mixte (à mi-chemin entre le paternaliste et le collaboratif) pour les groupes en cours de reprise par les fils de propriétaires de groupes	
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Groupes détenus par les propriétaires	Forte distance par rapport aux collaborateurs dans les groupes détenus Recrutement exogène des cadres supérieurs Actionnariat familial Humilité du dirigeant	Forte proximité par rapport aux collaborateurs Management exogène des cadres supérieurs Fortes références aux exigences du droit français Actionnariat diversifié
	Groupes détenus par les héritiers	Evolution de la stratégie de recrutement des cadres supérieurs en faveur d'une meilleure intégration des cadres supérieurs autochtones Actionnariat familial	
Philosophie actuelle du management	Philosophie communautaire du management unifiée par un leader	Philosophie française du management sans leader	

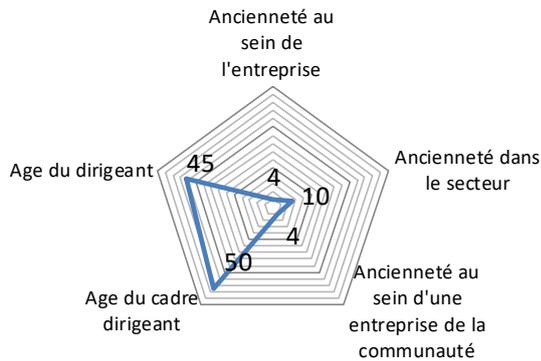
	d'opinion		d'opinion identifié
Evolutions du management observées des pratiques de management	Groupes détenus par les propriétaires	Continuité du management paternaliste	Evolution du management paternaliste vers le collaboratif
	Groupes détenus par les héritiers	Volonté de transformer le management paternaliste en management collaboratif	
Le développement des outils RH	Outils RH pointus capables de mesurer les performances, l'absentéisme, le CA/tête		Propre à chaque entreprise
Les externalités des styles de management pratiqués	CA très élevé Productivité très élevé		
Les perspectives du management au sein de la communauté	NC		NC
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	NC		NC

Tableau 35 : Tableau des styles de management suivant les communautés françaises à faible sentiment d'appartenance locale. Source ; PIERRE-JUSTIN.VIRAPATIRIN, 2021

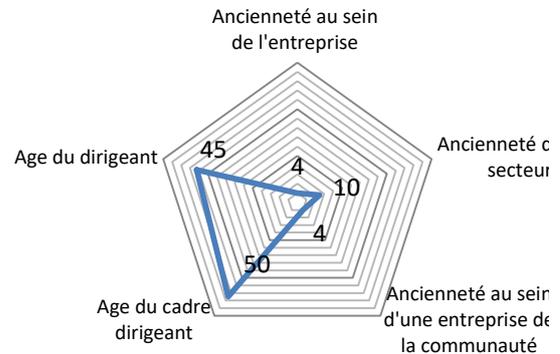
3.4.2. LES STYLES DE MANAGEMENT DES COMMUNAUTES FRANÇAISES A FORT SENTIMENT D'APPARTENANCE LOCALE

Les cadres et dirigeants d'entreprise interviewés susceptibles de décrire les styles de management pratiqués au sein d'entreprises dirigées par les communautés à fort sentiment d'appartenance locale (blancs- pays, indiennes, libanaises, noires) présentent des profils présentés dans les toiles d'araignée suivantes :

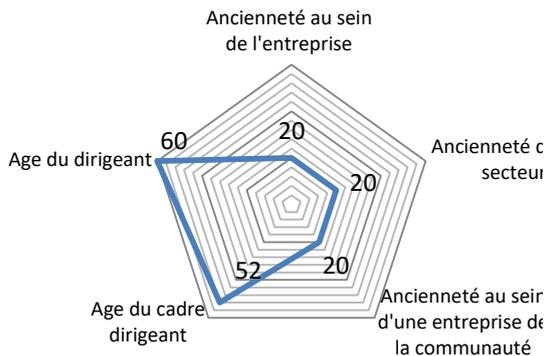
Entreprise P



Entreprise G



Entreprise F



Entreprise L

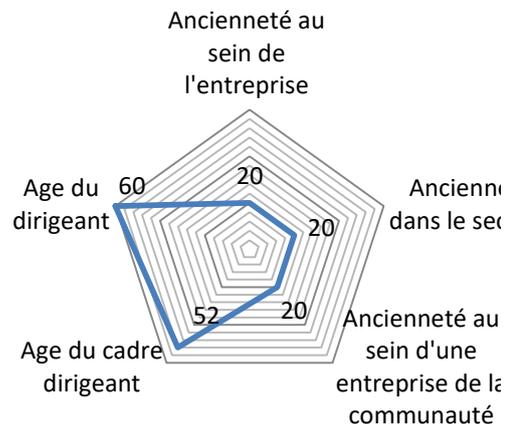


Figure 12 : Profil des interviewés travaillant au sein des entreprises détenues par les communautés à faible appartenance locale

Les interviews soulignent quelques points communs entre les communautés étudiées dans leurs pratiques de management ainsi que la prédominance d'un style paternaliste.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Blancs Péyi révèlent un management paternaliste familial, alliant proximité, autonomie et management exogène des cadres supérieurs et actionnariat familial.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Indiens indiquent des styles de management autoritaire à paternaliste familial alliant adaptabilité, surveillance, management exogène des cadres supérieurs et actionnariat familial.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Libanais précisent des styles de management autoritaire incluant des dimensions affectives alliant humilité du dirigeant, forte proximité, adaptabilité, surveillance, forte collaboration avec les Antillais, mimétisme avec la population de Noirs, actionnariat familial ou communautaire.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Noirs mettant en exergue une ambivalence des styles de management paternaliste, laisser-faire et collaboratif alliant une double posture managériale des dirigeants, entre humilité et condescendance, la proximité, adaptabilité, surveillance à autonomie, volonté de management endogène des cadres supérieurs, actionnariat familial ou communautaire.

Les informations saillantes mises en exergue pour l'étude qualitative des styles de management au sein d'entreprises dirigées par des communautés dont le sentiment d'appartenance local est fort sont consignées dans le tableau ci-dessous :

	Le management des Blancs pays	Le management des Indiens	Le management des Libanais	Le management des Noirs
Perception de la Guadeloupe	Ancienne colonie française Sentiment fort d'appartenance local	Terre d'accueil devenue terre patrie	Terre d'accueil des ancêtres venus d'Inde devenue terre patrie	Terre de naissance Ancienne colonie française
Rapport à la Guadeloupe	Fort sentiment d'appartenance local	Fort sentiment d'appartenance local Volonté avérée de retour aux origines	Fort sentiment d'appartenance local Fort attachement à la terre de naissance des ancêtres/ de naissance : Liban	Fort sentiment d'appartenance local Méconnaissance de l'Histoire passée
Religion principale	Majorité de catholiques pratiquant et faible part d'agnostique	Catholique et rites Hindouistes	Catholique	Catholique, sectes, rites magico-religieux
Stratégie locale des	Volonté de maîtrise de certains	Volonté de maîtrise de certains secteurs	Monopole du prêt-à-porter des centre-	Propension à

affaires	secteurs d'activités Vie en castre avec une possibilité d'union à la vie locale	d'activités	bourgs de l'île Stratégie de domination par les coûts Vie en castre avec une possibilité union à la vie locale	l'individualisme
Secteurs de prédilection	Matériaux, outillage, concessions automobiles, assurance, etc.	BTP, environnement, carburant	Prêt-à-Porter Distribution de gros, demi-gros Bazars	Variés : Commerce de distribution, BTP, Services, etc.
Perception et vision dominantes du management	Pyramidal	Pyramidal	Autorité Surveillance accrue	Pyramidal ou souple
Style de management dominant des Hommes pratiqué par la communauté	Management paternaliste familial	Management Autoritaire à paternaliste familial	Management autoritaire incluant des dimensions affectives	Management paternaliste, laisser-faire, collaboratif
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Proximité Autonomie Management exogène des cadres supérieurs Actionnariat familial	Adaptabilité Surveillance Management exogène des cadres supérieurs Actionnariat familial	Humilité du dirigeant Forte proximité Adaptabilité Surveillance Forte collaboration avec les Antillais Mimétisme avec la population de Noirs Actionnariat familial ou communautaire	Double posture managériale: Grande humilité/ Grande condescendance par rapport aux collaborateurs guadeloupéens Proximité Adaptabilité Surveillance à autonomie Volonté de management endogène des cadres supérieurs Actionnariat familial

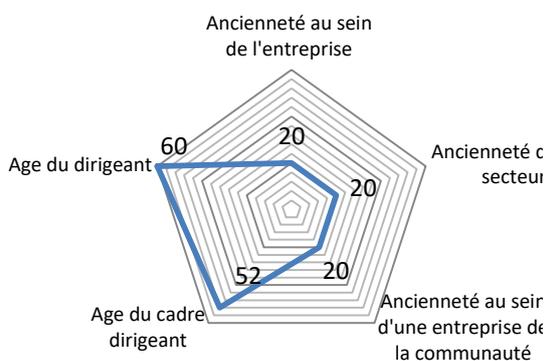
				ou communautaire
Philosophie du management actuel	Philosophie communautaire du management unifiée par un leader d'opinion	Philosophie communautaire du management unifiée par un leader d'opinion	Philosophie communautaire du management unifiée par un leader d'opinion	Absence de Philosophie communautaire du management en l'absence de communauté
Evolutions du management observées des pratiques de management	Continuité du style Paternaliste familial	Continuité du style Paternaliste familial	Style Paternaliste vers style Autoritaire	Continuité du style Paternaliste
Le développement des outils RH	Absence d'outils RH élaborés	Outils liés aux normes collectives	Absence d'outils RH	Lectures, documentations RH
Les externalités des styles de management pratiqués	CA élevé	CA élevé	CA élevé Absentéisme Manque d'engagement professionnel des collaborateurs	CA élevé Turn-Over Absentéisme Manque d'engagement professionnel
Les perspectives du management au sein de la communauté	Volonté de s'inscrire dans le changement	Volonté de continuité du style pratiqué	Volonté de continuité du style pratiqué	Volonté de s'inscrire dans le changement
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	Développement de cohésion hors entreprise	Aucun	Forte proximité avec les collaborateurs	Dépend de la taille des entreprises : Développement de cohésion hors entreprise

Tableau 36 : Tableau des styles de management suivant les communautés françaises à fort sentiment d'appartenance locale. Source ; PIERRE-JUSTIN.VIRAPATIRIN, 2021

3.4.3 LES STYLES DE MANAGEMENT DE QUELQUES COMMUNAUTES ETRANGERES : L'EXEMPLE DES COMMUNAUTES HAÏTIENNES, CHINOISES ET AMERICAINES

Les cadres et dirigeants d'entreprise interviewés susceptibles de décrire les styles de management pratiqués au sein d'entreprises dirigées par les communautés françaises à faible sentiment d'appartenance locale (haïtienne, chinoise et américaines) présentent des profils différents en termes d'âge, d'expérience professionnelle, d'ancienneté au sein de l'entreprise, d'ancienneté au sein d'un groupe appartenant à la communauté. Si les entretiens demeurent anonymes, les toiles d'araignées ci-après présentées permettent d'illustrer leur profil afin de mieux appréhender leur point de vue :

Entreprise M



Les interviews soulignent quelques points communs entre les communautés étudiées dans leurs pratiques de management ainsi que la prédominance d'un style paternaliste.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Haïtiens révèlent un management autoritaire à paternaliste où le dirigeant adopte la posture de la réussite sociale.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Chinois indiquent des styles de management autoritaire à paternaliste familial alliant adaptabilité, surveillance, management exogène des cadres supérieurs et actionnariat familial.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Libanais précisent des styles de management familial et communautaire fondé sur la sobriété, l'humilité du dirigeant et souvent sur le travail en famille.

Les interviews de cadres dirigeants ou dirigeants d'entreprise dont les propriétaires sont Américains mettent en exergue un style de management collaboratif illustré par une transversalité des compétences, une prise de décision concertée au sein de l'entreprise.

Les informations saillantes mises en exergue pour l'étude qualitative des styles de management au sein d'entreprises dirigées par des communautés étrangères sont consignées dans le tableau ci-dessous :

	Le management des étrangers de la Caraïbe : l'exemple Haïtien	Le management des étrangers: l'exemple Chinois	Le management des étrangers : l'exemple américain
Perception de la Guadeloupe	Département français d'Outre-mer largement doté	Terre de profit	Pays français
Rapport à la Guadeloupe	Terre d'accueil Volonté de reconquête de la dignité Forte propension à développer des projets communautaires (entre haïtiens en Guadeloupe) Forte propension à la naturalisation française	Vie exclusivement communautaire	Terre d'implantation d'une filiale
Religion principale	Vodou/ sectes/ religion catholique dans une moindre mesure	Bouddhisme/ confusionnisme	
Stratégie locale des affaires	Stratégie de domination par les coûts Volonté de domination par les coûts Accumulation illimitée du Capital Travail en communauté exclusivement Temps de travail illimité	Stratégie de profit Volonté de domination des commerces de proximité et de types bazars Volonté de domination de la restauration étrangère Accumulation illimitée du capital Travail en famille	Accumulation illimitée du capital
Perception et vision dominantes du management	Management communautaire	Management familial et communautaire	Management collaboratif
Secteur de prédilection	Commerce de proximité et espaces verts	Restauration Distribution de proximité Bazars	Restauration rapide

Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Management autoritaire	Management familial	Management collaboratif
Fonctions et responsabilité de la hiérarchie dans l'encadrement	Signes extérieurs de richesse du dirigeant	Sobriété Humilité du dirigeant Travail en famille	Transversalité des compétences Prise de décision concertée au sein de l'entreprise
Evolutions du management observées des pratiques de management	Pas d'avis formulé sur le sujet	Pas d'avis formulé sur le sujet	
Philosophie actuelle du management	Philosophie communautaire du management unifiée par un leader d'opinion	Philosophie communautaire du management unifiée par un leader d'opinion	Philosophie multiculturelle du management Philosophie collaborative du management
Le développement des outils RH	Aucun	Aucun	Outils RH performants d'auto-évaluation des cadres supérieurs et d'évaluation des cadres supérieurs et dirigeants
Les externalités des styles de management pratiqués	Fort Turn-over	Turn-over faible	Forte productivité Gestion des RH grâce l'Intelligence artificielle Information des GRH Fréquente évaluation des équipes de collaborateurs et de cadres supérieurs Evaluation du dirigeant par les collaborateurs Informatisation des objectifs
Les perspectives du mana-	Renforcement des styles de	Continuité des styles de	Renforcement des

gement au sein du secteur	management autoritaires	management opérés	stratégies collaboratives informatisées
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	Aucun		Digitalisation des Relations Humaines Digitalisation des objectifs Virtualisation des rapports humains Forte personnalisation des objectifs

Tableau 37: Tableau des styles de management suivants les communautés étrangères. Source ; PIERRE-JUSTIN.VIRAPATRIN, 2021

3.4.4 LES STYLES DE MANAGEMENT MIXTE : L'EXEMPLE DU MANAGEMENT INDIEN ET NOIR

Les styles de management mixte proposent très peu de combinaisons.

Notre étude qualitative nous a permis de mettre en lumière l'exemple du métissage de management entre Indien et Noir.

Combinaison de management mixte étudiée	Le management Noir/Indien	
Occurrence	Fréquente	
Perceptions des parties	Noir	Indien
Perception de la Guadeloupe	Terre patrie	Terre d'accueil des ancêtres devenue terre patrie
Rapport à la Guadeloupe	Fort sentiment d'appartenance local	Volonté avérée de retour aux origines
Perception et vision dominante du management	Pyramidale ou Souple	Autoritaire
Style de management dominant des Hommes pratiqué dans le secteur	Paternaliste, Laisser-faire, Collaboratif	Autoritaire
Les moyens mis en place pour tendre vers un nouveau mode de management	Difficulté à tendre vers un mode de management commun en raison de l'héritage culturel	

Tableau 38 : Exemple d'un style de management hybride. Source PIERRE-JUSTIN.VIRAPATIRIN, 2021

3.4.5. LES TABLEAUX DIAGNOSTICS DES STYLES DE MANAGEMENT COMMUNAUTAIRES

L'étude qualitative des styles de management communautaire en Guadeloupe permet d'esquisser le SWOT suivant :

Forces	Faiblesses
La représentation managériale de l'ensemble des communautés locales	L'absence de management unifié chez les Noirs L'absence de leader d'opinion chez les dirigeants noirs
Opportunités	Menaces
Le développement de styles de management unifiés Le développement de partenariats managériaux entre communauté Identification d'un leader d'opinion chez les managers noirs	Le renforcement du recrutement communautariste des collaborateurs Le renforcement des prédispositions de management communautaire L'exclusion des collaborateurs n'appartenant pas à l'une des communautés managériales identifiées

Tableau 39 : Tableau du SWOT des styles de management en Guadeloupe Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

L'étude des nuances des styles de management conduit établir le tableau synthétique suivant :

	Points forts	Points faibles
Les spécificités de la GRH de l'entreprise insulaire	La proximité dans les styles de management	Prédominance des dimensions affectives au sein de l'entreprise Forte personnalisation des pratiques de management : <i>frontières entre différenciation, individualisation et discrimination poreuses</i> (Colle et Alii, 2006) Absence d'anticipation Manque de formation du manager Prédominance du recrutement fondé sur le réseau Manque de gestion des compétences Oralité très présente au sein de l'entreprise Prédominance de préjugés dans les relations professionnelles Rapport polychrone au temps des collaborateurs d'entreprise
Les spécificités du style paternaliste	Contractualisation fréquente des	Style de management paternaliste

local	<p>dimensions affectives</p> <p>Prédominance de la stratégie de family-friendly : Le dirigeant est souvent présent dans la sphère personnelle du collaborateur et l'accompagne en cas de difficulté (décès, cérémonies familiales, difficultés financières, moment clés de la vie, difficulté financière).</p> <p>Prise en compte de l'émotion des collaborateurs. Il apparaît impossible de faire l'impasse de l'écoute des attentes des salariés, de leurs modes de vie et de leurs difficultés.</p>	<p>ancien à connotation coloniale française au sein des PME</p> <p>Dynamisme actuel du style paternaliste fortement inspiré de la gestion des hommes datant de la période esclavagiste : surveillance, contrôle, frontières ténues entre la sphère professionnelle et personnelle</p>
La perception globale du management en Guadeloupe	Optimiste pour les secteurs de pointe (numérique)	<p>Pessimiste dans la plupart des secteurs</p> <p>Style de management à connotation historique</p>
Les styles de management des dirigeants suivant les secteurs d'activité en Guadeloupe	Importante contextualisation sectorielle des styles de management	
La perception des styles de management des dirigeants suivant les valeurs ajoutées recrutées en Guadeloupe	<p>Optimisation de la GRH et de ses outils dans les secteurs recrutant des métiers à forte valeur ajoutée : IA de la GRH, stratégie collaborative, formation, etc.</p> <p>Intégration progressive des styles contemporains de management : connotation humaine, connotation agile, posture moderne du manager</p>	<p>Absence de la GRH et des outils de la GRH dans les secteurs recrutant des métiers à faible valeur ajoutée</p> <p>Prédominance des styles de management paternaliste à connotation historique dans les secteurs recrutant des métiers à faible valeur ajoutée.</p> <p>Absence d'outils RH</p>
Les styles de management suivant la taille de l'entreprise en Guadeloupe	<p>Style de management collaboratif</p> <p>Optimisation de la GRH et des outils de la GRH dans les Grandes entreprises : IA de la GRH, stratégie collaborative, formation, mobilité interne, externe, etc.</p>	<p>Style de management paternaliste</p> <p>Absence de la GRH et des outils de la GRH dans les Petites entreprises : économie parallèle au sein de l'entreprise, absence d'anticipation</p>
Les styles de management suivant les communautés	Faible importance accordée aux dimensions affectives dans les entreprises dirigées par les communautés à faible sentiment	Importance plus forte accordée aux dimensions affectives dans les entreprises dirigées par les communautés à fort sentiment d'appartenance

	d'appartenance locale Propension à la dématérialisation de la GRH dans les entreprises multinationales étrangères	locale
Les perspectives offertes en termes de styles de management par l'entreprise locale	Faibles perspectives d'évolution offertes par la plupart des entreprises locales. Cependant, la réflexion et documentation sur l'optimisation des styles de management est en marche	
L'efficacité des styles de management		Faible efficacité du management local Manque de valorisation de l'humain dans les pratiques managériales globales des Hommes

- Tableau 40 : Tableau synthétique des enseignements de la partie qualitative Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

3.5 : CONCLUSION CONCERNANT LA VOLONTE DE S'INSCRIRE DANS UNE REFLEXION STRATEGIQUE

La volonté des dirigeants de s'inscrire dans une réflexion stratégique dépend du système de valeurs et du mode de fonctionnement social des individus (contexte psychologique) et *de la propension de l'organisation à encourager et à récompenser les initiatives individuelles et locales*. Comme l'atteste les sciences cognitives (Stubbart 1989, Walsh 1995, Porac et Thomas 2002) ainsi que les travaux sur les systèmes d'information (Mutch 1999, Sadler-Smith et al. 2000, Kanter 2001) les contextes psychologiques individuels interviennent dans la compréhension détaillée du management.

L'analyse de la première étape de la démarche stratégique, en Guadeloupe, révèle divers enseignements :

- Les dirigeants d'entreprises privées locales attestent d'une bonne connaissance locale de du management en Guadeloupe largement orientée vers un paternalisme ancien.
- Aussi, le contexte individuel des dirigeants rencontrés est hétérogène et se traduit par un microcosme de profils dotés d'expériences personnelles et professionnelles variées (secteur d'activité, d'anciennetés variées dans le secteur, d'une plus ou grande richesse de la connaissance du tissu économique local, de formations académiques hétérogènes, de niveaux d'études variés et appartenant à différentes tranches d'âge.

- Par ailleurs, le contexte individuel, à l'instar de l'étude réalisée par Torset (2002) se révèle être un élément significatif de la volonté de s'impliquer dans la démarche stratégique. D'un côté, les dirigeants capables d'approfondir une analyse en profondeur affichent soit les niveaux d'étude les plus importants (bac+5 à bac+8) ou une meilleure connaissance de l'environnement des affaires locales (avis d'expert sectoriel et autres). D'un autre côté, l'expérience professionnelle approfondie dans un secteur, les contextes de direction d'holding ou de grande entreprise, favorisent l'implication dans la prise d'initiatives stratégiques et viennent corroborer les travaux sur les processus stratégiques (Bower 1970 ; Burgelman 1983, 1991 ; Noda et Bower 1996).

- De plus, à l'instar de l'étude de cas Telcom, les membres d'un même contexte organisationnel n'ont pas la même attitude (réceptivité, engagement) face au processus stratégique. Au cours des interviews, l'exemple significatif de ces deux personnes interviewées au sein du même organisme conduit à étayer l'impact des caractéristiques individuelles au sein d'un même organisme. La première est cadre, l'autre est dirigeant.

La première, cadre, est issue d'une formation académique supérieure et plus large que celle de son supérieure hiérarchique. Elle est diplômée d'une école de commerce ainsi que d'un double diplôme universitaire de niveau Bac+5. Ses expériences antérieures sont diversifiées notamment à l'étranger. Sa fonction est celle d'un cadre opérationnel dans le domaine du Marketing de l'organisme.

La seconde, dirigeant de l'entreprise, bénéficie d'un niveau d'études inférieur à celui du cadre opérationnel. Son expérience antérieure plus large se circonscrit à la sphère politique nationale, régionale et locale. Elle a gravi les échelons au sein des départements avant de devenir directeur général. Ses fonctions la conduisent à manager les fonctions techniques, les orientations stratégiques.

Cependant, l'alphabétisme managérial, l'ouverture d'esprit et l'expérience internationale de la première la conduisent à développer une plus large capacité à s'inscrire dans la réflexion stratégique ainsi qu'une meilleure vision globale du secteur et du mode de fonctionnement de l'entreprise comme l'atteste son importante implication implicite dans la démarche stratégique est supérieure : rédaction de la stratégie de l'organisme, prise d'initiative dans les orientations stratégiques, etc.

L'expérience de la sphère politique de la seconde a justifié des promotions successives. La sélection par le réseau a primé sur la formation au management puis a conduit à la prise de fonction.

Toutefois, la connaissance stratégique semble mieux maîtrisée par la personne cadre. Cette part semble difficile à récompenser dans la mesure où elle incombe au dirigeant.

- Enfin, à l'instar du modèle de Torset (2002), le contexte organisationnel peut être appréhendé comme un mix entre le contexte structurel de Noda et Bower (1996) et du paradigme organisationnel de Johnson (1987) composé des hypothèses, croyances et systèmes développés par les managers. Il est donc constitué de l'ensemble des normes, formelles et informelles régissant les relations sociales dans l'organisation, modelant la communication et les interrelations (Noda et Bower, 1996) et les styles de management. Dans le contexte organisationnel local de la Guadeloupe, les croyances, les phénomènes culturels – de post-colonisation, de communication verticale, de centralisation des prises de décisions, de hiérarchisation sociale, de radicalité des conflits - pré-déterminent un style paternaliste ancien. Ce style paternaliste limite la communication stratégique ainsi que la capacité limitée à s'inscrire dans la volonté de co-crée une réflexion stratégique au sein de l'organisation.

SECTION 4 : SECONDE ETAPE DE LA REFLEXION STRATEGIQUE : LA VOLONTE DE PARTICIPER A LA REFLEXION SUR LA STRATEGIE

La seconde étape de notre réflexion stratégique consiste à évaluer la volonté des individus à participer à la réflexion sur la stratégie. Cette volonté est liée au contexte individuel et au contexte organisationnel. *Pour que la réflexion stratégique devienne organisationnelle, les individus doivent avoir la possibilité de présenter et soutenir leurs idées et initiatives.*

Or, en Guadeloupe, si une majorité de dirigeants se documentent et s'interrogent sur le management, ils peinent à établir la concertation décisionnelle.

L'absence de concertation est aussi bien attribuable aux collaborateurs qu'aux dirigeants.

Du point de vue des collaborateurs, les représentations complexes du travail et l'absence de volonté de s'inscrire dans le changement de culture d'entreprise justifient la faible appétence pour la concertation.

- D'une part, la concertation est perçue par les collaborateurs comme une faiblesse dans le leadership du dirigeant :

« Dans le cadre de la co-construction d'objectifs, de mise en place de stratégies collaboratives, il y a des blocages systématiques à l'avancement des projets ». Monsieur. M. Directeur de service.

Banque et assurance

« Lorsque que je présente la possibilité d'établir des concertations à mes collaborateurs, ils remettent carrément en question mon rôle de cadre dirigeant: Pourquoi sollicitez-vous notre avis, vous n'êtes pas en mesure de prendre des décisions adéquates seul ? ». Monsieur.M. Directeur de service. Banque et assurance

- D'autre part, la posture passive d'une majorité de collaborateurs est défavorable à la concertation et à l'initiative du changement.

« Quand on donne aux collaborateurs la possibilité de prendre les décisions seuls, ils ne le souhaitent pas. Ils préfèrent qu'on les assume à leur place pour se dégager de toute responsabilité. Ils préfèrent que l'on mâche le travail. Même dans les métiers à forte valeur ajoutée, les collaborateurs succombent à cette posture passive quant à la prise de décision. ». Madame.A.DAF. Transport

L'absence de volonté de s'inscrire dans le changement au sein de l'entreprise apparaît toutefois plus manifeste chez deux cibles de collaborateurs : les seniors et les collaborateurs en maintenance.

Chez les seniors s'inscrivant dans l'étape du désengagement dans la carrière professionnelle la réduction de l'investissement dans le travail pour se consacrer à d'autres activités plus personnelles ou familiales justifie un retrait progressif ainsi qu'une prise de recul sur l'entreprise à la faveur d'une recherche de sécurité (Atkinson, 1950). *« Dans la génération ancienne, il y a un manque de formation, une méconnaissance et un manque de curiosité intellectuelle ».* Monsieur B. PDG. Transport

Les collaborateurs au stade de la maintenance de l'emploi ayant fait leur place et maîtrisant les standards de leur emploi semblent également moins enclins au changement de management. *« L'entreprise met au service des collaborateurs toute une batterie d'outils nécessaires aux stratégies collaboratives : formation en ligne, plate-forme de discussion en ligne, séminaire de management collaboratif. Mais cela n'intéresse personne pas même les personnes bien établies au sein de la société! On verra bien de quelle façon les choses évoluent... »* Monsieur.M. Directeur de banque.

D'une manière générale, en Guadeloupe, le poids de l'antériorité complexifie le rapport au travail et les relations sociales. Le rapport au travail évoque soit une réplique du rapport entre maître et esclave soit les déséquilibres d'un jeu entre obligateur et obligé. En outre, l'importance accordée aux dimensions affectives freine l'optimisation du management stratégique de l'organisation.

Par conséquent, plusieurs raisons pourraient expliquer la faible propension à la prise d'initiative décisionnelle.

Premièrement, il se peut que l'absence de prise en compte des différences individuelles au sein de l'organisation freine la prise d'initiative des collaborateurs.

Deuxièmement, il est probable que la pratique de l'hétéronomie au travail réduise la prise d'initiative dans la mesure où les collaborateurs ne parviennent pas toujours à récolter les fruits de leur travail.

Troisièmement, les pratiques d'insubordination en tant que stratégie de défense conscientes ou inconscientes pourraient également justifier la faible appétence pour l'initiative décisionnelle.

Enfin, l'importance accordée aux dimensions affectives et personnalisées peut avoir une incidence sur la réceptivité de la demande de concertation.

Du point des dirigeants, l'organisation ne prédétermine pas un contexte propice à l'écoute, à l'échange sur l'information stratégique (manque de plasticité du contexte stratégique). L'orthodoxie stratégique locale, à l'exception des grands groupes et des groupes américains implantés en Guadeloupe, consisterait plutôt à opacifier les orientations stratégiques de l'entreprise par crainte des représailles notamment syndicales. *Burgelman considère « [qu'] une atmosphère dans laquelle les idées stratégiques peuvent être librement soutenues et pleinement contestées par n'importe qui ayant une information ou un éclairage pertinents est probablement un facteur clé du développement de processus de sélection interne qui maximisent la probabilité de générer des stratégies organisationnelles viables » (1991 : 247).*

« Beaucoup de projets demeurent sans écho. Nous ne sommes pas réellement informés des raisons de l'avortement de ces projets malgré notre implication dans la prise d'initiative » (cadre opérationnel, EPIC)

« Malgré la place importante que j'occupe au sein de l'entreprise, je ne sais quels accords informels ont été pris avec qui. Je dois parfois me contenter d'exécuter lorsque l'on me demande d'appliquer une orientation stratégique même à la défaveur de la performance de l'entreprise » (Madame H.DRH, Holding)

La création de cette atmosphère relève pourtant en partie des dirigeants et des systèmes de contrôle et sanction/récompense en place (Simons 1991, 1994).

Pour rappel, la réflexion stratégique est favorisée par une connaissance minimale de l'environnement interne et externe de l'entreprise à l'interstice des contextes individuel et

stratégique. Il s'agit en quelque sorte du degré de plasticité du dirigeant c'est-à-dire de son ouverture d'esprit à communiquer sur l'information stratégique au sein de l'organisation.

Dans les usages, ce paradigme ou code stratégique pourrait se transformer en une nouvelle orthodoxie stratégique de l'entreprise ou évoluer au contraire en fonction des circonstances (opportunisme stratégique).

En Guadeloupe, le manque de partage des informations en vue d'une rationalisation dans une perspective organisationnelle³²⁵ pourrait être imputable au style de management paternaliste ancien fondé sur le système de la sanction- récompense, la centralisation de l'information au dirigeant.

SECTION 5 : TROISIEME ETAPE DE LA REFLEXION STRATEGIQUE : LA CAPACITE DE POUVOIR FAIRE ENTENDRE LA VOIX DES DIRIGEANTS DANS L'ORGANISATION

La troisième étape consiste à vérifier la capacité de l'organisation à pouvoir faire entendre la voix des penseurs stratégiques au sein de l'organisation.

Le modèle de Torset (2002) indique que l'organisation doit être à l'écoute des propositions stratégiques et être suffisamment flexible pour pouvoir tester et mettre en pratique les projets stratégiques émergents (plasticité du contexte stratégique).

Pourtant, en Guadeloupe, aucune atmosphère (Brugelman, 1991) au sein de l'organisation ne semble propice à l'expression des penseurs au sein de l'organisation.

La flexibilité du contexte stratégique sensée être essentielle pour l'évolution d'une organisation semble limitée.

En effet, aucune cellule au sein de l'entreprise, ne facilite le dépassement de soi pour une prise de parole sur l'orientation stratégique et collaborative (Hamel, 1997 ; Bartlett et Ghosal, 1998). Les seules atmosphères favorables aux initiatives individuelles reposent en partie sur l'attitude du top management des starts-up.

Les styles directifs de management pratiqués impactent négativement les performances de l'entreprise en termes de climat social, en particulier sur la clarté, l'incitation et l'engagement des collaborateurs. Une meilleure implication et un meilleur engagement organisationnel seraient

³²⁵ L'absence de construction d'une nouvelle orthodoxie stratégique de partage de l'information stratégique

possibles grâce au style mobilisateur (Seguin, 2010 ; Cullen et al, 2003) et participeraient à la construction des fondements de la confiance interpersonnelle (Chouaib, 2012). La création de ce cadre mobilisateur participerait à la création d'une atmosphère propice à la réflexion stratégique.

CONCLUSION DE L'ANALYSE QUALITATIVE : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE QUALITATIVE

L'étude des mécanismes de participation des dirigeants de la Guadeloupe à la démarche de réflexion stratégique organisationnelle locale atteste d'une bonne connaissance locale du management largement orientée vers un paternalisme ancien.

Par ailleurs, l'hétérogénéité du contexte individuel des dirigeants justifie l'hétérogénéité de la volonté de s'inscrire dans la démarche stratégique.

Le contexte local apparaît défavorable à l'éclosion et à la diffusion des orientations stratégiques

L'incidence des phénomènes socio-historiques de l'antériorité, l'absence de transversalité de la communication, la méfiance, dans la prise de décision complexifient le rapport au travail et des relations sociales.

L'un des leviers de formation de la stratégie locale pourrait être la sollicitation des cadres intermédiaires jouant un rôle fondamental dans l'ajustement des prises de décision opérationnelles, la synthèse d'information, l'organisation de la flexibilité au sein de l'entreprise, l'établissement des compromis entre le top management et les collaborateurs (Bower 1970 ; Bugelman 1983 ; Floyd, 1992)³²⁶:

Dans le but d'optimiser le choix des cadres intermédiaires susceptibles de participer à la prise de décision (NGuyen 2001), ³²⁷il convient d'observer :

Les collaborateurs volontaires

Les collaborateurs versatiles

Les collaborateurs dotés d'une grande intelligence émotionnelle

Les collaborateurs ayant un pouvoir d'information auprès des autres

³²⁶ Floyd S.W., Wooldridge B., 1992, " Middle management involvement in strategy and its association with strategic type ", Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 153-167

³²⁷ Quy Nguyen H., 2001, " In praise of middle managers ", Harvard Business Review, vol. 79, 8, pp. 7280

Les collaborateurs dotés du sens de la critique positive

CHAPITRE 5 : L'ANALYSE QUANTITATIVE DES PERCEPTIONS DES COLLABORATEURS D'ENTREPRISES PRIVEES DE LA GUADELOUPE

La seconde étape de notre recherche empirique s'appuie sur une démarche quantitative.

Le présent chapitre dresse la méthodologie et les résultats de notre analyse quantitative.

SECTION 1 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUANTITATIVE

La première section de l'étude quantitative en présente la méthodologie détaillée.

1.1 LE PRINCIPE DE LA GENERALISATION DES DONNEES DE NOTRE RECHERCHE : UNE INFERENCE ANALYTIQUE

Notre analyse quantitative s'inspire de l'« induction analytique » définie Znaniecki (1934 : 250-251). Plutôt que de chercher dans la réalité les caractéristiques communes à un grand nombre de cas, l'induction analytique, au contraire, s'appuie sur un petit nombre de cas concrets dont les caractéristiques semblent essentielles pour généraliser des résultats. Ainsi, l'on suppose que, parce que ces caractéristiques sont essentielles, elles doivent pouvoir s'appliquer à d'autres cas similaires.

Le choix de développer une inférence analytique (Lindesmith, 1947 : 21) dans le cadre de notre recherche conduit à saisir les aspects de la réalité managériale locale qu'il serait « *absolument impossible de déterminer d'autre manière que qualitativement* » (Moles, 1990 : 12). Ainsi, il est convenu que la recherche pourra subir des adaptations partielles si elle vient à être appliquée à d'autres contextes de recherche (d'autres univers de travail). Les résultats analytiques sont malléables lors de futurs usages. Les questions clé pour la constitution de notre échantillon ne sont pas de connaître combien de collaborateurs doivent être considérés pour parler de l'ensemble des collaborateurs d'entreprises privées de Guadeloupe, mais plutôt : Quelles sont les perceptions, les réalités, les expériences des collaborateurs suivant les secteurs d'activités, les profils d'entreprises, les profils culturels de leur dirigeant ? ; Comment vivent-ils les styles de management et quels en sont les effets?, etc.

1.2 LE PHASAGE DE L'ENQUETE

Le phasage de l'enquête s'est décliné en quatre étapes :

- L'élaboration du questionnaire
- Le prétest du questionnaire :
- La passation effective de l'enquête
- L'analyse et le traitement des données

-Le questionnaire a été confectionné suivant la méthode de l'entonnoir. Il part de questions générales, en passant par des questions filtres, pour aboutir à des questions plus particulières.

- Le prétest du questionnaire : Cette phase a consisté à réaliser les essais préliminaires et des enquêtes pilotes, nécessaires pour évaluer la pertinence des questions et des procédures opérationnelles du questionnaire.

- La passation de l'enquête est intervenue après la vérification de toutes les bases de l'enquête. Elle correspond à la phase effective de lancement de l'administration de l'enquête. La méthode d'administration des enquêtes par internet évite la saisie. Elle permet de collecter les données en générant directement une base de données. La passation de l'enquête s'est étalée sur 120 jours. Durant deux ans, la collecte des réponses au questionnaire est passée par l'inlassable relance des interlocuteurs par mail, par téléphone.

- L'analyse et le traitement des données correspondent à la présentation des résultats d'enquête sous des formes variées (des tableaux, des graphiques), à la réalisation de différents traitements statistiques et à l'interprétation.

1.3 L'ECHANTILLONNAGE DE L'ETUDE QUANTITATIVE MENE E AUPRES DES COLLABORATEURS D'ENTREPRISES PRIVEES

Dans la perspective de Hess et Jepsen (2009), la stratégie d'échantillonnage de notre recherche a souhaité mettre en évidence des différences de perceptions et pratiques concernant les styles de management en fonction de critères de catégorisation.

L'échantillonnage de notre recherche conduit à la catégorisation suivant : l'âge, le sexe, l'ancienneté au sein de l'entreprise, la CSP et le niveau d'étude.

1.3.1. LA STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON DES COLLABORATEURS INTERROGES

Notre échantillon de 200 collaborateurs d'entreprises privées de Guadeloupe intègre aussi bien les hommes que les femmes (soit 95 hommes et 105 femmes). L'échantillon majoritairement féminin n'est en rien pénalisant pour la catégorisation des données dans la mesure il est représentatif d'une caractéristique de la population locale (INSEE, 2018)³²⁸.

Sexe	Effectifs	%
Hommes	95	53%
Femmes	105	47%
Total	200	100%

Tableau 41 : Répartition de l'échantillon par sexe

Si la répartition des tranches d'âges de l'échantillon apparaît hétérogène, elle n'est toutefois que peu représentative de la structure générationnelle des actifs locaux. En effet, notre échantillon parie plutôt sur les étapes de carrière (l'exploration, la maîtrise, la maintenance et désengagement (Smart et Peterson, 1997 cité Giraud et Roger, 2011)³²⁹ qui constitueraient dans certains cas de meilleurs indicateurs pour les attitudes, perceptions de travail (Giraud, 2012)³³⁰.

Age	Effectifs	Pourcentage
Moins de 20 ans	2	1%
20-29 ans	38	19%
30-39 ans	86	43%
40-49 ans	29	14%
50-59 ans	43	22%
Plus de 60 ans	2	1%
Total	200	100%

Tableau 42 : Répartition de l'échantillon par âge

³²⁸ Insee, *Enquête Emploi en Continu*, 2018

³²⁹ Giraud, L., Roger, A., « Les étapes de carrière à l'épreuve du temps », *Humanisme et Entreprise*, 2011/2 (n° 302), p. 13-28. DOI : 10.3917/hume.302.0013. URL : <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-2-page-13.htm>

³³⁰ Giraud, L., Thèse de doctorat : « L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié », 2012

La fidélité à l'entreprise (à travers l'ancienneté du collaborateur) peut justifier un comportement, un phénomène, une perception, un niveau de satisfaction concernant les styles de management (Giraud, 2012). Ainsi, l'ancienneté des collaborateurs est apparue opportune à observer dans le cadre de la catégorisation de notre étude.

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
Moins de 1 an	27	13%
1 à 5 ans	55	28%
6 à 10 ans	40	20%
10 à 14 ans	38	19%
Plus de 15 ans	40	20%
Total	200	100%

Tableau 43 : Répartition par expérience professionnelle au sein de la société

L'échantillon fait apparaître une surreprésentation des agents de maîtrise, des cadres (113 répondants). Cette surreprésentation se justifie par le fait que la recherche envisageait de se concentrer prioritairement sur les cadres d'entreprises privées locales ou assimilés. La cible de recherche a été, par la suite, légèrement modifiée incluant les cadres assimilés pour pallier le délai de retour des cadres.

	Effectifs	Pourcentage
Ouvrier-technicien	7	3%
Employé	73	37%
Agent de maîtrise	17	8%
Cadre intermédiaire	61	31%
Cadre supérieur	35	17%
Apprentis/ stagiaires	7	4%

 gaires

Total	200	100%
--------------	------------	-------------

Tableau 44 : Répartition par statut au sein de l'entreprise

Le niveau de qualification des individus interrogés est, par conséquent, supérieur à la moyenne locale. En raison du ciblage de départ, la population diplômée d'un niveau supérieur au BAC+2 est majoritaire (93 répondants). Toutefois, les individus ayant un diplôme de niveau BAC+2 ou BTS sont aussi bien représentés (39 répondants). Enfin, seuls 29 des collaborateurs ont un diplôme inférieur au BAC +2. Les BAC+5 représentent 36% de l'échantillon.

	Effectifs	Pourcentage
Niveau V : 8 BEP³³¹, CAP³³²;	8	5%
Niveau IV : 21 BP³³³, BT³³⁴, Bac professionnel ;	21	13%
Niveau III : 39 DUT³³⁵, BTS³³⁶;	39	24%
Niveau II : Mas- ter I ; Ecoles de commerce	35	22%
Niveau I : Mas- ter II et plus)	58	36%
Total	Taux de réponse inférieur à 100% soit 161 répon- dants	100%

Tableau 45 : Répartition des niveaux d'études (Taux de réponse à la question inférieur à 100%)

³³¹ (Brevet d'Études Professionnelles),
³³² (Certificat d'Aptitude professionnelle)³³³ (Brevet Professionnel)³³⁴ (Brevet de Technicien)³³⁵ (Diplôme Universitaire de Technologie)³³⁶ (Brevet de Technicien Supérieur)

1.3.2 LA STRUCTURE DE L'ECHANTILLON DES ENTREPRISES AUXQUELLES APPARTIENNENT LES COLLABORATEURS

Le défi principal de l'étude des styles de management consistait à explorer de véritables stratégies managériales. Ainsi, le critère de la taille de l'entreprise apparaissait déterminant. Les petites entreprises locales ne développant de véritables stratégies RH, notre étude a fait le choix de donner la priorité aux collaborateurs d'entreprises de plus de 100 salariés mieux enclines à développer de véritables stratégies de management mais intègre tout type d'entreprise.

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 50 salariés	74	32%
50 à 100 salariés	26	13%
100 à 150 salariés	7	4%
150 à 200 salariés	12	6%
200 à 250 salariés	18	9%
Plus de 250 salariés	63	31%
Total	200	100%

Tableau 46 : Répartition par taille d'entreprise

Le caractère clivant de l'appartenance à un groupe ou à une entreprise semblait tout aussi intéressant à explorer pour mieux contraster les résultats de la recherche. Ainsi, une majorité de collaborateurs de grands groupes ont été appréhendés (132 collaborateurs appartenant à de grand groupe contre 66 appartenant à une entreprise).

	Effectifs	Pourcentage
Entreprise	66	33%
Groupe	132	67%
Nsp	2	-

Tableau 47 : Répartition par type d'entreprise

Les répondants appartiennent à une structure hétérogène des secteurs d'activité tertiaires et secondaires locales dans le but d'enrichir les résultats de l'étude.

	Effectifs	Pourcentage
Commerces et négoce	33	16.5%
Editions, communication et média	21	10.5%
Transports et logistiques	19	9.5%
Informatiques et télécoms	19	9.5%
Banques et assurances	14	7%
Chimie, parachimie	13	6.5%
Services aux entreprises	10	5%
BTP et matériaux de construction	9	4.5%
Etudes et conseils	9	4.5%
Grande distribution	9	4%
Agro-alimentaire	7	3.5%
Machines, équipements et automobiles	7	3.5%
Services aux particuliers	6	3%
Médical et Paramédical	6	3%
Industrie pharmaceutique	4	1%
Tourisme	2	1%
Logistique	2	1%
Imagerie médicale	1	0.5%

Bois, papier, carton, imprimerie	1	0.5%
Autres	9	4.5%

Tableau 48 : Secteurs d'activité

1.4 LA PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Le questionnaire d'enquête de notre recherche s'articule de la façon suivante :



Questionnaire collaborateurs

Perception globale du pays de résidence

1. Globalement comment jugez-vous la santé de votre pays de résidence?

- 1.Très bonne 2.Plutôt bonne 3.Plutôt mauvaise 4.Très mauvaise

Au sein de votre pays de résidence, diriez-vous que les indicateurs suivants sont

	Plutôt au vert	Plutôt au rouge
2. Le contexte économique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Le contexte social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Le contexte de l'emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Le contexte entrepreneurial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Le développement humain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Le contexte politique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Globalement que pensez-vous des méthodes de management pratiquées dans votre pays de résidence, sont-elles :

- 1.Très satisfaisantes 2.Plutôt satisfaisantes 3.Plutôt insatisfaisantes 4.Très insatisfaisantes

9. Pourquoi sont-elles insatisfaisantes ?

10. Selon vous, le modèle de management dominant au sein de votre pays de résidence est-il plutôt :

- | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.-Un management Directif ou Autoritaire (il est basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées par le manager)</p> <input type="radio"/> | <p>2.- Un management Persuasif ou Paternaliste (il reste autoritaire mais avec une dimension affective et émotionnelle. Les collaborateurs disposent d'un peu d'autonomie et émettent parfois un avis même si le manager garde le pouvoir décisionnel complet)</p> <input type="radio"/> | <p>3.-Un management Participatif ou Collaboratif (Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions)</p> <input type="radio"/> | <p>4.- Management Délégatif(il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe)</p> <input type="radio"/> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Perception du modèle de management pratiqué au sein de l'entreprise

11. Que pensez-vous du modèle de management pratiqué par votre entreprise ? vous en êtes :

- 1.Très satisfait 2.Plutôt satisfait 3.Plutôt insatisfait 4.Très insatisfait

12. Pourquoi en êtes-vous insatisfait ?

13. Parmi les différents types de management suivants, lequel prédomine au sein de votre entreprise ?

- | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.-Un management Directif ou Autoritaire (il est basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées par le manager)</p> <input type="radio"/> | <p>2.-Un management Persuasif ou Paternaliste (il reste autoritaire mais avec une dimension affective et émotionnelle. Les collaborateurs disposent d'un peu d'autonomie et émettent parfois un avis même si le manager garde le pouvoir décisionnel complet)</p> <input type="radio"/> | <p>3.-Un management Participatif ou Collaboratif (Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions)</p> <input type="radio"/> | <p>4.- Un management Délégatif(il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe)</p> <input type="radio"/> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

14. Pensez-vous que le modèle management en vigueur au sein de l'entreprise contribue

- 1.Positivement aux résultats de l'entreprise 2.Négativement aux résultats de l'entreprise

Perception des conditions de travail au sein de l'entreprise

15. Selon vous, les conditions de travail générées par ces méthodes de management au sein de l'entreprise sont elles

- 1.Très bonnes 2.Plutôt bonnes 3.Assez mauvaises 4.Très mauvaises

16. Vous personnellement, diriez-vous qu'au travail vous êtes

- 1.Très épanoui(e) 2.Plutôt épanoui(e) 3.Plutôt pas épanoui(e) 4.Pas du tout épanoui(e)

17. Quelles conditions de travail participent le plus à votre bien-être au sein de l'entreprise où vous travaillez (Numérotez 3 réponses dans votre ordre de préférence)

- | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1.Les relations avec les collègues de travail | <input type="radio"/> 3.Le poste de travail | <input type="radio"/> 5.Les relations avec la hiérarchie | <input type="radio"/> 7.La valorisation de votre travail |
| <input type="radio"/> 2.La rémunération | <input type="radio"/> 4.L'organisation du temps de travail | <input type="radio"/> 6.Les perspectives d'évolution | <input type="radio"/> 8.Autres |



Questionnaire collaborateurs

18. Quelles conditions de travail freinent votre épanouissement sein de l'entreprise où vous travaillez

01. Les relations avec les collègues de travail
 02. La rémunération
 03. Le stress
 04. La charge de travail
 05. Le rythme de travail
 06. L'intensité de travail
 07. Le temps de travail
 08. Le manque d'intérêt pour les tâches
 09. Les mauvaises conditions ergonomiques de travail
 10. Le manque de motivation pour la fonction exercée
 11. Les relations avec la hiérarchie
 12. Le manque de perspectives de carrière
 13. Le manque d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle
 14. Les risques émergents liés à l'activité

Rapport à la vision et aux objectifs de l'entreprise

19. Vous personnellement, connaissez-vous la vision globale du groupe auquel vous appartenez ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

20. Diriez-vous que l'entreprise s'engage

01. A assurer des formations personnalisées
 02. A appliquer un management de proximité
 03. A assurer un environnement de travail respectueux de la santé et du bien être des collaborateurs
 04. À être dynamique
 05. A offrir une carrière riche
 06. A offrir un projet de carrière tout au long de la vie
 07. A offrir des passerelles entre les métiers
 08. Etre multiculturelle et à offrir des possibilités de mobilité au sein du groupe
 09. A vous laisser vous exprimer
 10. Ne s'engage sur aucun de ces points

21. Vous personnellement, connaissez-vous les objectifs exacts de la filiale du groupe dans laquelle vous travaillez ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

22. Ces objectifs de la filiale sont-ils clairement définis ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

23. Globalement, pensez-vous que vos missions et actions quotidiennes sont cohérentes aux objectifs définis par l'entreprise ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

24. Vous personnellement, êtes-vous heureux de savoir que vous contribuez aux enjeux d'un projet d'entreprise ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

Engagement, reconnaissance et perspectives de travail

25. Vous personnellement, la vie au sein de l'entreprise vous permet-elle de découvrir de nouvelles perspectives de développement personnel ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

26. Vous personnellement, pensez-vous que votre engagement au sein de l'entreprise est constant ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

27. Vous personnellement, au quotidien votre travail vous donne-t-il la satisfaction d'être reconnue dans votre domaine ou secteur ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

28. Vous personnellement, votre rétribution est-elle à la hauteur de votre investissement personnel ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

Les valeurs générées par le modèle de management

29. Pensez-vous qu'il y a des valeurs fortes partagées au sein de l'entreprise ?

1. Non
 2. Oui

30. Si, oui, parmi les valeurs suivantes, quelles sont les trois principales valeurs véhiculées par votre entreprise (Numérotez 5 réponses par ordre de sélection)

01. La sécurité
 02. L'initiative
 03. L'équité* (justice et impartialité)
 04. L'audace
 05. La confiance
 06. Le respect
 07. La franchise
 08. L'humilité
 09. L'intégrité
 10. La transparence
 11. La liberté
 12. L'imagination
 13. La solidarité
 14. Autres
 15. Aucune valeur ne prédomine

31. Parmi les valeurs suivantes lesquelles amélioreraient votre efficacité au travail ? (Numérotez 5 réponses possibles par ordre de préférence)

1. La sécurité
 2. L'équité
 3. La confiance
 4. Le respect
 5. La franchise
 6. L'humilité
 7. La transparence
 8. La liberté

La description du management idéal

32. Selon vous comment devrait s'organiser le management idéal au sein d'une entreprise telle qu'elle soit ?

33. Concernant la prise de décision dans le cadre du management idéal, elle devrait permettre :

1. La participation des collaborateurs aux décisions de l'entreprise
 2. La prise de décision centralisée uniquement par le manager

34. Concernant la conception du travail dans le cadre du management idéal, elle devrait s'orienter vers :

1. Une organisation tournée vers les moyens (respect des tâches, planning et résultats)
 2. Une organisation tournée vers l'aboutissement des résultats (pas de tâche prédéfinie mais un résultat à atteindre)



Questionnaire collaborateurs

35. Concernant l'organisation du temps de travail dans le cadre du management idéal devrait valoriser :

- 1.-Une flexibilité des horaires de travail (aménagement du temps de travail, annualisation du temps de travail, télétravail) préétablie et contrôlée par badgeuse) 2.-Une flexibilité des horaires de travail (aménagement du temps de travail, annualisation du temps de travail, télétravail) non (prédéfinie et contrôlée) préétablie et non contrôlée par badgeuse 3.-Une organisation stricte du temps de travail (aménagement du temps de travail, télétravail) non (prédéfinie et contrôlée) préétablie et non contrôlée par badgeuse

36. Concernant l'organisation du contrôle dans le cadre du management idéal, elle devrait donner lieu à

- 1.-L'absence de contrôle ou une totale autonomie des collaborateurs 2.-La présence de contrôle tous les niveaux par la direction

37. Concernant la communication dans le cadre du management idéal, elle devrait être :

- 1.-Formelle (toute échange d'information est tracée, le ton des échanges entre la hiérarchie et les collaborateurs est différent que celui utilisé entre les collaborateurs) 2.-Informelle (échange verbaux pour validation des orientations)

38. Concernant la rétribution dans le cadre du management idéale, elle devrait être :

- 1.-Fixée à l'avance lors de l'embauche par une grille indiciaire de l'entreprise ou du marché 2.- Calculée en fonction de l'investissement personnel (une partie fixe et d'une partie variable composée de gratifications et avantages en tout genre)

39. Concernant le poste de travail dans le cadre du management idéal, il devrait mettre en place

- 1.- Des conditions de travail ergonomiques, confortables, sereines 2.- Des conditions de travail strictes, rigides, stables prédéfinies par l'entreprise

40. Concernant les relations de travail entre collaborateurs, dans le cadre du management idéal, elles devraient :

- 1.-Orientées vers la compétition et l'ambition et se circonscrire au domaine professionnel 2.-Orientées vers l'interchangeabilité des rôles et renforcer de tisser les liens professionnels et extra-professionnels (open space, lieu de vie, activités communes)

41. Concernant les relations avec la hiérarchie, dans le cadre du management idéale elles devraient être

- 1.- Construites sur des valeurs telles que la distance et l'opacité et circonscrites aux relations de travail 2.- Construites sur des valeurs telles que : l'humilité, la transparence la confiance et la franchise et favorables aux relations extraprofessionnelles

42. Concernant les perspectives d'évolution, dans le cadre du management idéal, elles devraient être

- 1.- Au service des collaborateurs : Développer des formations, des VAE, des mobilités internes et externes, des promotions formulées par les collaborateurs 2.-Au service de l'entreprise : perspectives fonction des besoins et moyens de l'entreprise 3.-A la fois au service des collaborateurs et de l'entreprise

43. Concernant la valorisation de votre travail dans le cadre du management idéal, elle devrait

- 1.-Se décliner à travers les primes (participation aux bénéfices, Intéressent au chiffre d'affaires), récompenses, promotions attribuées à la discrétion de l'entreprise et la valorisation de la liberté, la confiance et l'autonomie 2.-Se formuler par tout autre moyen que des gratifications financières pour maintenir l'équité au sein de l'entreprise

44. Concernant la poursuite des objectifs dans le cadre du management idéal, elle devrait :

- 1.-Se contractualiser de manière formelle 2.-Etre indicative



Questionnaire collaborateurs

45. Concernant le statut social, dans le cadre du management idéal, il devrait s'apparenter à

- 1.-Une façon pour l'entreprise d'exprimer sa reconnaissance à ses collaborateurs et de permettre à la personne promue d'exprimer son autorité, son autonomie et de se faire suivre
- 2.-Une façon d'envisager le dialogue, le partage des valeurs, d'identifier et mettre en place des solutions coïncidant aux besoins des collaborateurs et de l'entreprise pour atteindre des objectifs communs

Identification des collaborateurs

46. Etes-vous...

- 1.Un homme 2.Une femme

47. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

- 1.Moins de 20 ans 2.De 20 à 29 ans 3.De 30 à 39 ans 4.40 à 49 ans 5.De 50 à à 59 ans 6.Plus de 60 ans

48. De quel pays êtes vous originaire ?

49. Quelle est votre profession

50. Quel est votre statut au sein de la société ?

- 1.Ouvrier-technicien 2.Employé 3.Agent de Maitrise 4.Cadre 5.Cadre supérieur

51. Dans quel domaine travaillez-vous

- 1.Commercial 2.Opérations 3.Supports 4.Logistiques 5.Armement

52. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous

54. Je vous remercie d'avoir participé à l'enquête

53. Quel est votre ancienneté au sein du groupe

- 1.Moins de 1 an 2.1 à 5 ans 3.5 à 10 ans 4.10 à 15 ans 5.plus de 15 ans

1.5 LES INSTRUMENTS DE MESURE DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE

Dans le cadre de l'analyse descriptive, notre recherche a sélectionné certains instruments de mesure dont la justification du choix doit être présentée.

Les critères de sélection de nos instruments de mesure tiennent, d'une part, à la cohérence du cadre théorique. L'instrument de mesure doit correspondre au phénomène mesuré par notre sujet à la suite d'une validation théorique de compatibilité. D'autre part, la sélection des instruments de mesure doit répondre à des critères de validité et de fiabilité robustes (Giraud, 2012).

1.5.1. LA MESURE DE LA SATISFACTION GLOBALE

Pour mesurer une attitude, il est courant d'interroger la cible d'interviewées sur la satisfaction globale de l'objet. Si plusieurs échelles se proposent de mesurer la satisfaction globale (Brayfield et Rothe, 1951; Dunham et Herman, 1975; Ironson, Smith, Brannick, Gibson, et Paul, 1989; Quinn et Staines, 1979), notre recherche a fait le choix de se concentrer sur des instruments de mesure simples et usuels de satisfaction globale (Likert, 1932, Osgood Suci et Tannenbaum, 1957) pour plusieurs motifs. Il s'agissait de faciliter l'administration du questionnaire, de contourner l'écueil de d'invalidité de certains instruments de mesure (Agho, Price et Mueller, 1992 ; Brooke, Russel et Price, 1988 ; Cook et al., 1981 ; Mathieu et Farr, 1991 ; Smith, Kendall et Hulin, 1969) et de ne pas tomber dans le sas d'instruments de mesure.

La mesure des dimensions extrinsèque et intrinsèque de la satisfaction au travail par l'intermédiaire du Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England, et Lofquist, 1967 cité par Giraud, 2012) aurait été inadaptée dans la mesure où les facettes intrinsèques et extrinsèques affective et cognitive des conditions de travail seraient susceptibles d'avoir des déterminants et des causes différentes.

Ainsi, l'évaluation de la satisfaction globale des styles de management en Guadeloupe et au sein des entreprises s'est réalisée grâce à une échelle de mesure usuelle de la satisfaction globale, celle de Likert (Likert, 1932). Les réponses prédéfinies pour ce type d'échelle sont généralement les suivantes : Très satisfait, plutôt satisfait, plutôt insatisfait, très insatisfait. L'usage de cette échelle peut s'illustrer par la question suivante: Que pensez-vous du modèle de management pratiqué par votre entreprise ? Vous en êtes : 1. Très satisfait 2. Plutôt satisfait 3. Plutôt insatisfait 4. Très insatisfait

L'évaluation de la satisfaction des conditions de travail et autre perception de travail s'est faite suivant l'échelle sémantique différentielle (Osgood, Suci et Tannenbaum, 1957). Le choix des réponses s'est réalisé suivant une échelle bipolaire illustrée par des adjectifs contrastés à chaque extrémité avec parfois une position neutre (0) au centre de l'échelle. Un exemple de questionnaire l'illustre : Selon vous, les conditions de travail générées par ces méthodes de management au sein de l'entreprise sont-elles 1. Très bonnes 2. Plutôt bonnes 3. Assez mauvaises 4. Très mauvaises

1.5.2 LA MESURE DE L'IMPLICATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

L'échelle de mesure retenue pour l'implication au sein de l'entreprise sélectionnée est celle de Belghiti-Mahut et Briole (2004)³³⁷ citée par (Giraud, 2012). Fondée sur l'échelle d'Allen et Meyer celle-ci semble de plus en plus s'inscrire comme référence. Elle permet, en effet, de mesurer l'implication affective (items numérotés 1 à 6), calculée (items numérotés 7 à 12) et normative (items numérotés 13 à 18). Ce choix est appuyé par l'existence d'une version française administrée par Stinglhamber et al. (2002) ou Bentein et al. (2004; 2005) sur des échantillons belges (cité par Giraud, 2012). Celle-ci intègre les trois dimensions habituelles avec deux sous-dimensions de l'implication calculée (ou « engagement de continuité ») : l'implication par sacrifice perçu et l'implication par manque d'alternatives.

Les autres propositions de la littérature ne font pas référence à une version française. L'Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974) et la National Organisations Study de Kalleberg et Van Buren (1996) ne développent aucune version française.

Notre questionnaire s'inspire fortement des items de Belghiti-Mahut et Briole pour mesurer l'implication organisationnelle et plus particulièrement : l'évaluation du rapport à la vision et aux objectifs de l'entreprise et l'évaluation de l'engagement, la reconnaissance et les perspectives de travail.

En guise d'illustrations, les exemples de questions suivantes peuvent être cités :

20. Diriez-vous que l'entreprise s'engage : 1. A assurer des formations personnalisées 2. A appliquer un management de proximité 3. A assurer un environnement de travail respectueux de la santé et du bien-être des collaborateurs 4. A être dynamique 5. A offrir une carrière riche 6. A offrir un projet de carrière tout au long de la vie 7. A offrir des passerelles entre les métiers 8.

³³⁷ basée sur les travaux d'Allen et Meyer (1996).

Etre multiculturelle et à offrir des possibilités de mobilité au sein du groupe 9. A vous laisser vous exprimer 10. Ne s'engage sur aucun de ces points.

1.6 LES METHODOLOGIES D'ECONOMETRIE DE VARIABLES QUALITATIVE PROBIT UTILISEES DANS LE CADRE DE L'ELABORATION DU MODELE SUR LES STYLES PATERNALISTES

Dans le cadre des estimations des modèles statistiques, notre recherche s'est appuyée sur les méthodes d'économétrie des variables qualitatives de type PROBIT qu'il convient de détailler.

Dans les faits, le logiciel spécialisé Eviews a directement produit les résultats des estimations pour la modélisation des styles de management des entreprises privées locales. Les variables retenues sont les suivantes : sexe, âge, ancienneté au sein de l'entreprise, taille de l'entreprise, niveau de diplôme, grâce à une formule de programmation type.

L'algorithme de Newton-Raphson fût la principale méthode numérique utilisée pour optimiser les calculs. Si l'on cherche à retracer les formules utilisées, le logiciel spécialisé Eviews a automatisé les calculs économétriques suivant afin d'estimer les modèles dichotomiques suivants :

Soit la fonction $F(\cdot)$, fonction de répartition de la loi normale centrée réduite, $\forall w \in \mathbb{R}$ (Lassibille, 1978)³³⁸ :

$$F(w) = \int_{-\infty}^w \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{z^2}{2}} dz = \Phi(w)$$

Ainsi, pour une valeur donnée du vecteur des exogènes et du vecteur des paramètres β , il fut possible de définir le modèle PROBIT de la façon suivante :

$$\text{Modèle PROBIT : } p_i = \Phi(x_i\beta) = \int_{-\infty}^{x_i\beta} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{z^2}{2}} dz \quad \forall i = 1, \dots, N$$

Cette probabilité fût définie comme la valeur de la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite $N(0,1)$ considérée au point $x_i\beta$.

³³⁸ Lassibille.G, « Econométrie des variables qualitatives », Cahier de 1 IREDU No 28 N°ISBN 2-85634-028-8 QUALITATIVES, 1978

Une fois le modèle estimé, les valeurs pour les paramètres (β) consistaient à interpréter l'effet marginal de la j^{ieme} variable x_{ij} sur la probabilité de l'évènement $Y = 1$ pour l'individu i . Cet effet s'écrit pour une variable x_{ij} continue :

$$\frac{\partial F(x_i\beta)}{\partial x_{ij}} = f(x_i\beta)\beta_j.$$

Si $\beta_j > 0$, x_{ij} a un effet positif sur l'évènement considéré.

Si $\beta_j < 0$, x_{ij} a un effet négatif sur l'évènement considéré

Dans le cadre de notre modélisation :

La variable expliquée, encore appelée la variable à expliquer, est celle qui mesure le phénomène que l'on cherche à expliquer. Elle est au cœur du calcul. Il s'agit des styles de management des entreprises privées de la Guadeloupe.

Les variables explicatives ou exogènes sont toutes les autres variables sensées influencer la variable à expliquer. Ainsi, le calcul a cherché à déterminer l'importance de la contribution de ces variables explicatives aux variations du phénomène des styles de management. Les variables explicatives furent les suivantes :

- La culture de l'entreprise (taille, type d'entreprise [appartenance ou non à un grand groupe]). La question étant de savoir si la culture de l'entreprise impacte la perception du management.
- La culture individuelle des collaborateurs (âge, genre, ancienneté, diplôme et niveau d'études). L'étude ayant pour objectif principal de collecter des informations sur les valeurs, croyances et perception de « l'Homme » (des hommes et des femmes). Ainsi, il nous a semblé important de mettre en exergue certaines variables sociodémographiques (qualitatives) caractéristiques de la population source pour étudier les perceptions du management local. Il apparaissait intéressant d'étudier les liens entre les styles de management et cultures individuelles soulevant une question sous-jacente : L'âge, l'expérience, le genre l'ancienneté, l'ancienneté professionnelle conditionnent-ils la perception du style de management ?

Les résultats des estimations des modèles PROBIT présentés sont ceux en mesure de fournir la meilleure explication de la variable endogène du management paternalistes des entreprises privées de Guadeloupe conditionnellement aux variables explicatives : sexe, âge, ancienneté au sein de l'entreprise, taille de l'entreprise, diplôme

SECTION 2 : LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE MENEES AUPRES DES COLLABORATEURS D'ENTREPRISES PRIVEES

La section 2 de notre analyse quantitative présente les principaux résultats de l'analyse descriptive de notre recherche quantitative.

2.1. L'archaïsme des styles de management paternalistes en Guadeloupe (DÉMONSTRATION de l'Hypothèse 1)

Démontrer l'archaïsme des styles de management paternalistes en Guadeloupe revient à préciser :

- La prédominance des styles de management paternalistes
- L'insatisfaction concernant les styles de management paternalistes
- Les causes de l'insatisfaction concernant les styles de management relevant de la désuétude, la connotation historique des pratiques locales, le manque de formation des managers, etc...

2.1.1. LA PERCEPTION D'UNE PREDOMINANCE DU STYLE DE MANAGEMENT PATERNALISTE

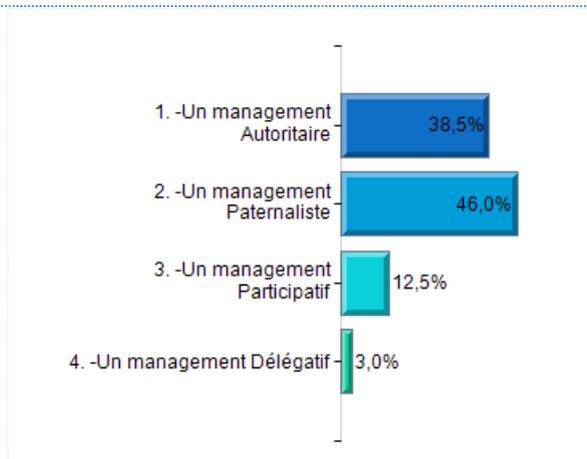


Figure 13 : Perception des styles de management prédominant en Guadeloupe

En Guadeloupe, le style paternaliste constituerait le style de management le plus courant selon 46% des collaborateurs d'entreprises privées interviewés contre 39% jugeant le style dominant comme étant autoritaire.

En revanche, les styles de management participatif et délégitif semblent plus rarement répandus. Ils représentent respectivement 13% et 3% des pratiques managériales locales.

La perception globale des styles de management en Guadeloupe apparaît binaire.

- D'une part, la perception dichotomique des indicateurs³³⁹ (plutôt au rouge³⁴⁰ - ou plutôt au vert³⁴¹) du pays se reflète dans la perception des styles de management.
 - ✓ D'un côté, la perception positive des indicateurs (plutôt au vert) induit l'impression d'une plus forte « participativité » dans les styles de management locaux.
 - ✓ D'un autre côté, la perception négative (plutôt au rouge) des indicateurs conduit à une lecture plus directive des styles de management. En guise d'illustration, si 21.7% des collaborateurs estimant le contexte économique favorable concluent à la prédominance des stratégies participatives, 48.7% de ceux le jugeant défavorablement concluent à la prédominance des styles pa-

³³⁹ Les indicateurs de contexte économique, contexte politique, contexte social

³⁴⁰ Perception négative

³⁴¹ Perception positive

ternalistes. De la même façon, 22.1% de ceux ayant une perception optimiste du contexte politique pensent que les pratiques participatives prédominent contre 46.2% ayant une lecture pessimiste de celui-ci.

	1. -Un management Autoritaire		2. -Un management Paternaliste		3. -Un management Participatif		4. -Un management Déléгатif		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1.Plutôt au vert	28	33,7%	35	42,2%	18	21,7%	2	2,4%	83	100,0%
2.Plutôt au rouge	49	41,9%	57	48,7%	7	6,0%	4	3,4%	117	100,0%
Total	77	38,5%	92	46,0%	25	12,5%	6	3,0%	200	

$p = 0,01$; Khi2 = 11,03 ; ddl = 3 (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

1.Plutôt au vert	33,7%	42,2%	21,7%	
2.Plutôt au rouge	41,9%	48,7%	6,0%	
Total	38,5%	46%	12,5%	3%

Figure 14 : Tris croisés de la perception des styles de management en Guadeloupe et de la perception du contexte économique en Guadeloupe

	1. -Un management Autoritaire		2. -Un management Paternaliste		3. -Un management Participatif		4. -Un management Déléгатif		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1.Plutôt au vert	20	29,4%	31	45,6%	15	22,1%	2	2,9%	68	100,0%
2.Plutôt au rouge	57	43,2%	61	46,2%	10	7,6%	4	3,0%	132	100,0%
Total	77	38,5%	92	46,0%	25	12,5%	6	3,0%	200	

$p = 0,02$; Khi2 = 9,75 ; ddl = 3 (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

1.Plutôt au vert	29,4%	45,6%	22,1%	
2.Plutôt au rouge	43,2%	46,2%	7,6%	
Total	38,5%	46%	12,5%	3%

Figure 15 : Tris croisés de la perception des styles de management en Guadeloupe et de la perception du contexte politique en Guadeloupe

- D'autre part, la vulnérabilité et l'aisance de l'emploi se reflètent dans la perception des styles de management. La perception globale des styles de management en Guadeloupe est, en effet, significativement corrélée à la valeur ajoutée de l'emploi occupé. Aux antipodes de la perception des pratiques managériales locales (style autoritaire et style participatif) se retrouvent les emplois à forte et à faible valeurs ajoutées d'emploi.
- ✓ D'un côté, la perception de la participativité dans les styles de management est plus forte pour les emplois à forte valeur ajoutée. Les responsabilités, projections et perspectives de carrière plus élevées participent d'une meilleure per-

ception des styles de management locaux. Ainsi, la part de cadres- intermédiaires et supérieurs- (30%) déclarant une prédominance des styles de management participatifs en Guadeloupe apparaît largement plus élevée que celle des classes moyennes (contre 8.2% des employés et zéro % d'ouvriers).(Voire graphique suivant).

- ✓ D'un autre côté, la perception de l'autorité des styles de management est plus forte dans les emplois à faible valeur ajoutée. Les classes moyennes (71.4% des Ouvriers-technicien et 50,7% des employés) sont largement plus nombreuses à déclarer la prédominance des styles de management autoritaires en Guadeloupe.

	1. -Un management Autoritaire		2. -Un management Paternaliste		3. -Un management Participatif		4. -Un management Déléгатif		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1. Ouvrier-technicien	5	71,4%	2	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	7	100,0%
2. Employé	37	50,7%	28	38,4%	6	8,2%	2	2,7%	73	100,0%
3. Agent de Maitrise	7	41,2%	6	35,3%	3	17,6%	1	5,9%	17	100,0%
4. Cadre	18	29,5%	34	55,7%	8	13,1%	1	1,6%	61	100,0%
5. Cadre supérieur	10	28,6%	17	48,6%	7	20,0%	1	2,9%	35	100,0%
6. Apprenti ou stagiaire	0	0,0%	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%	6	100,0%
7. Autres (Intérimaire)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%
Total	77	38,5%	92	46,0%	25	12,5%	6	3,0%	200	

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 51,82$; $\text{ddl} = 18$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

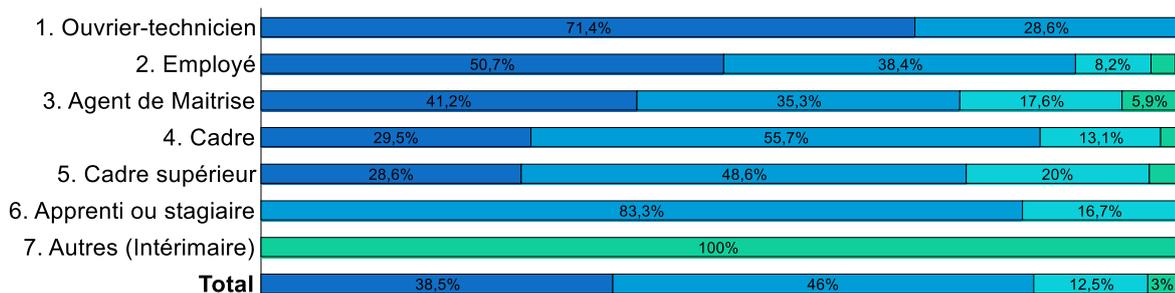


Figure 16 : Tris croisés de la perception des styles de management en Guadeloupe et du statut du collaborateur au sein de l'entreprise

Il convient de noter que la perception globale des styles de management n'est pas influencée par le niveau d'études.

2.1.2. LA PREDOMINANCE DU STYLE DE MANAGEMENT PATERNALISTE AU SEIN DES ENTREPRISES PRIVEES DE LA GUADELOUPE

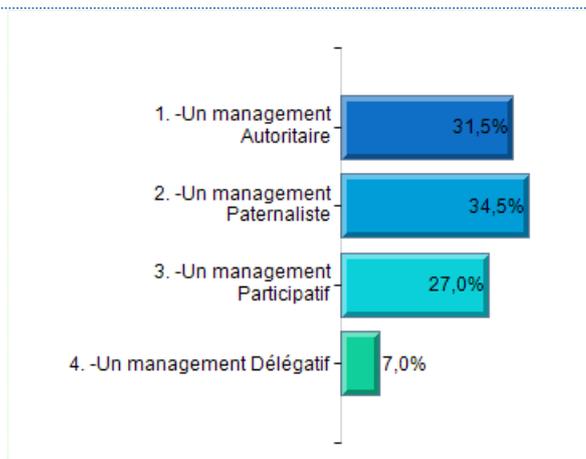


Figure 17 : Styles de management dominant au sein des entreprises privées en Guadeloupe

La perception des styles de management au sein des entreprises privées locales interviewées contraste avec celle observée sur la Guadeloupe entière. Si les styles de management directifs dominent, les stratégies collaboratives bénéficient d'une meilleure visibilité au sein des entreprises privées locales.

Le style de management paternaliste demeure le principal style de management observé en entreprises privées (pour 35% des collaborateurs d'entreprises privées). Le style autoritaire se hisse en seconde position des styles de management les plus courants (pour 32% d'entre eux).

Le style participatif est observé par 27% des collaborateurs d'entreprises privées contre 7% de collaborateurs observant des pratiques déléгатrices.

2.1.2.1 DES DEPARTEMENTS D'ACCUEIL ET SECTEUR D'ACTIVITE CLIVANTS DANS LA PERCEPTION DES STYLES DE MANAGEMENT LOCAUX

Le département d'accueil du collaborateur au sein de l'entreprise semble particulièrement clivant dans la perception des styles de management. La dépendance entre le département d'accueil et le style de management pratiqué est significative. Selon que le collaborateur travaille au sein d'un service commercial, logistique, d'exploitation, etc, la perception qu'il a des pratiques de management diffère :

- Les méthodes autoritaires apparaissent plus palpables dans les départements de production

- Les méthodes collaboratives sont prioritaires dans les départements de marketing et de vente

	1. -Un management Autoritaire		2. -Un management Paternaliste		3. -Un management Participatif		4. -Un management Délégatif		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Autres	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Commercial	1	33,3%	1	33,3%	0	0,0%	1	33,3%	3	100,0%
Communication	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Contrôle de gestion	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Direction générale	2	28,6%	1	14,3%	4	57,1%	0	0,0%	7	100,0%
Etudes	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Exploitation	7	53,8%	5	38,5%	1	7,7%	0	0,0%	13	100,0%
Finance-comptabilité	6	22,2%	13	48,1%	5	18,5%	3	11,1%	27	100,0%
Gestionnaire	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%
Insertion professionnelle	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Juridique	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%
L'information	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
L'informatique	3	20,0%	11	73,3%	1	6,7%	0	0,0%	15	100,0%
Logistique	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100,0%
Management	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%
Marketing et ventes	10	20,4%	14	28,6%	18	36,7%	7	14,3%	49	100,0%
Production	18	42,9%	11	26,2%	12	28,6%	1	2,4%	42	100,0%
Recherche et développement	3	33,3%	1	11,1%	4	44,4%	1	11,1%	9	100,0%
Ressources Humaines	4	36,4%	4	36,4%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
Service clients	1	50,0%	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100,0%
...	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100,0%
Total	63	31,5%	69	34,5%	54	27,0%	14	7,0%	200	

p = 0,02 ; Khi2 = 85,49 ; ddl = 60 (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

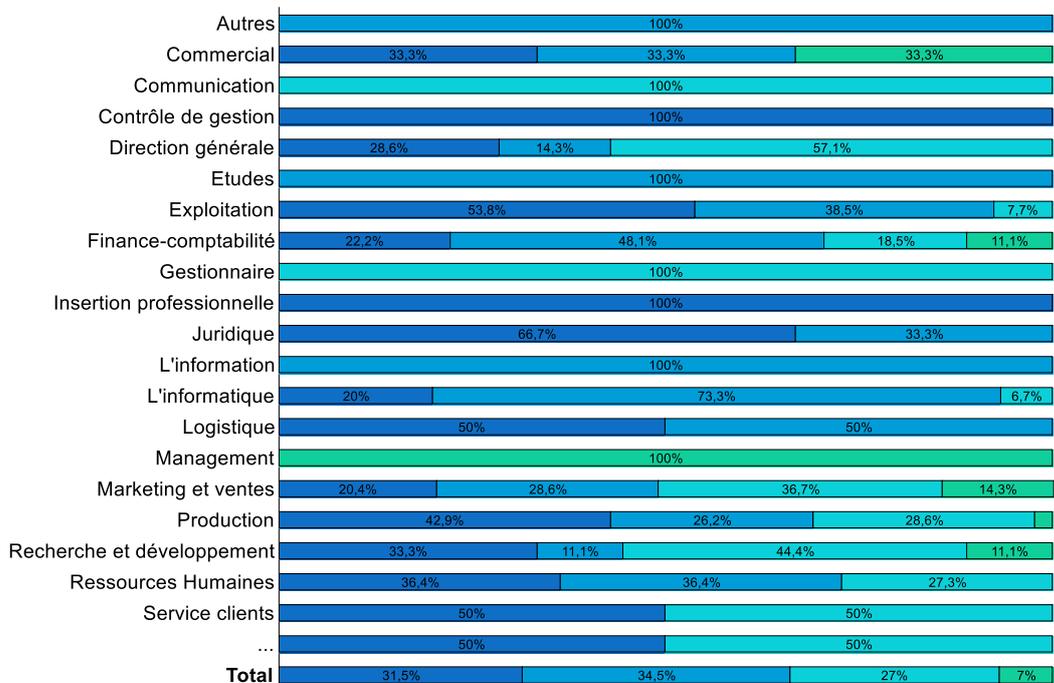


Figure 18 : Tris croisés du style de management dominant au sein des entreprises privées de la Guadeloupe en fonction du département dont dépendent les collaborateurs

Si la corrélation entre les styles de management pratiqués et secteur d'activité n'apparaît pas significative, elle met toutefois en lumière quelques enseignements opportuns exprimés par les collaborateurs d'entreprises privées:

Le secteur de l'informatique et des télécommunications, se distinguant comme secteur collaboratif par les dirigeants, mettrait plutôt en place des styles de management paternalistes selon 41.2% des collaborateurs d'entreprises privées (contre 29.4% de stratégies collaboratives).

Les secteurs de l'automobile, du Tourisme, du commerce et du BTP se distingueraient comme étant ceux où les pratiques autoritaires sont les plus répandues. Respectivement, 71,4% des collaborateurs de l'automobile, 50% des collaborateurs du tourisme, 45.5% issus du commerce et 44% du BTP et de l'agro-alimentaire indiquent la prédominance de styles de management autoritaires au sein de leur entreprise.

Le secteur de la banque et assurances est perçu comme étant un secteur où domine le style paternaliste selon 57.1%.

Le médical-paramédical, l'industrie pharmaceutique et les services aux entreprises développent plutôt les styles collaboratifs (selon plus de 50% des collaborateurs).

Le secteur des études et du conseil disposerait d'une meilleure propension à développer des styles de management déléгатifs.

	2. -Un management Paternaliste		1. -Un management Autoritaire		3. -Un management Participatif		4. -Un management Déléгатif		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Commerce, Négoce et Distribution	9	27,3%	15	45,5%	5	15,2%	4	12,1%	33	100,0%
Edition, communication et multimédia	5	23,8%	7	33,3%	7	33,3%	2	9,5%	21	100,0%
Informatique et Télécoms	8	42,1%	3	15,8%	6	31,6%	2	10,5%	19	100,0%
Transport et logistique	6	31,6%	8	42,1%	5	26,3%	0	0,0%	19	100,0%
Banque et Assurances	8	57,1%	2	14,3%	3	21,4%	1	7,1%	14	100,0%
Chimie, parachimie	5	38,5%	5	38,5%	2	15,4%	1	7,7%	13	100,0%
Services aux entreprises	6	60,0%	0	0,0%	4	40,0%	0	0,0%	10	100,0%
Autres	3	33,3%	3	33,3%	3	33,3%	0	0,0%	9	100,0%
BTP et Matériaux de construction	4	44,4%	4	44,4%	1	11,1%	0	0,0%	9	100,0%
Etudes et conseil	2	22,2%	1	11,1%	3	33,3%	3	33,3%	9	100,0%
Grande distribution	3	37,5%	2	25,0%	3	37,5%	0	0,0%	8	100,0%
Agroalimentaire	2	28,6%	3	42,9%	2	28,6%	0	0,0%	7	100,0%
Machines, équipements et automobiles	1	14,3%	5	71,4%	1	14,3%	0	0,0%	7	100,0%
Médical et paramédical	2	33,3%	1	16,7%	3	50,0%	0	0,0%	6	100,0%
Services aux particuliers	2	33,3%	1	16,7%	2	33,3%	1	16,7%	6	100,0%
Industrie pharmaceutique	2	50,0%	0	0,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100,0%
Logistique	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Tourisme	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Bois, papier, carton, imprimerie	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Imagerie Médicale	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Total	69	34,5%	63	31,5%	54	27,0%	14	7,0%	200	

$p = 0,39$; $\text{Khi}^2 = 59,39$; $\text{ddl} = 57$ (NS)

La relation n'est pas significative.

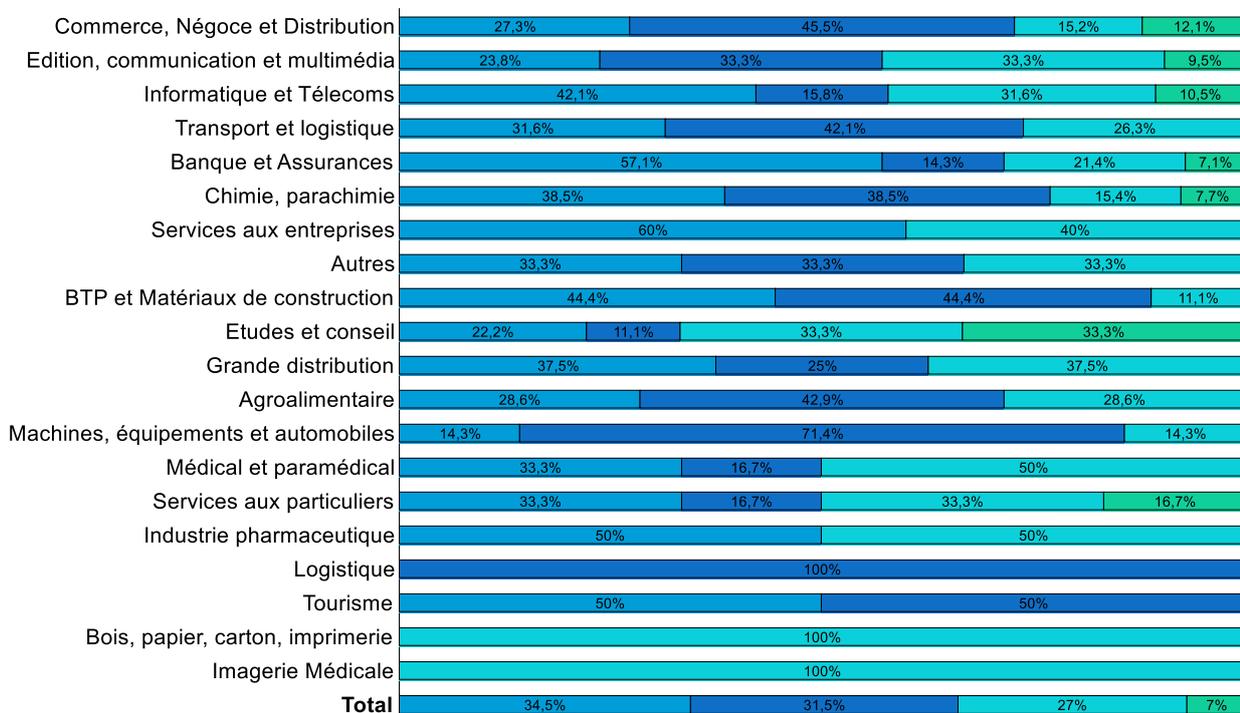


Figure 19 : Tris croisés des styles de management dominant au sein de l'entreprise privée du département en fonction des secteurs d'activité

2.1.3. UNE INSATISFACTION NOTABLE GLOBALE DES STYLES DE MANAGEMENT LOCAUX DOMINANTS

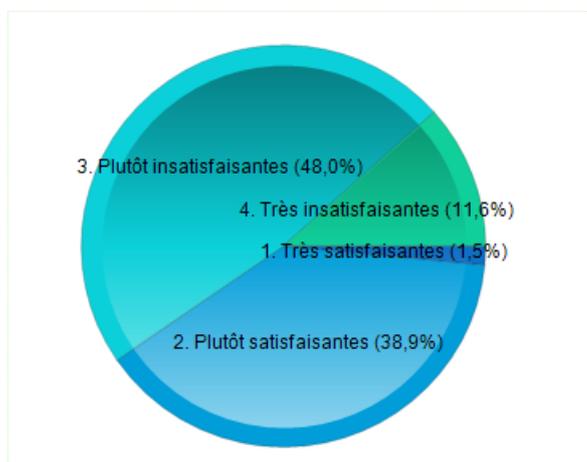


Figure 20 : Satisfaction concernant les styles de management en Guadeloupe

L'archaïsme des styles de management locaux se traduit par la satisfaction très mitigée concernant les pratiques locales.

En effet, pour près des deux tiers (59.6%) de collaborateurs des entreprises privées locales, les styles de management pratiqués en Guadeloupe demeurent insatisfaisants. Cette insatisfaction est totale pour 11.6% d'entre eux contre une satisfaction intermédiaire de 48%.

Il convient de souligner que la part de satisfaction de 50.4% demeure intermédiaire (38.9% se déclarant plutôt satisfait).

2.1.3.1. UNE INSATISFACTION GLOBALE DES PRATIQUES LOCALES, VARIABLES SUIVANT LES PERCEPTIONS DES STYLES DE MANAGEMENT DOMINANTS

La satisfaction apparaît significativement corrélée à la perception du style de management dominant en Guadeloupe. Ainsi, les style autoritaire (générant 71.2% d'insatisfaction) et paternaliste (55.0%) sont sévèrement jugés tandis que le style participatif fait recette (88% de satisfaction).

	1. Très satisfaisantes		2. Plutôt satisfaisantes		3. Plutôt insatisfaisantes		4. Très insatisfaisantes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1. -Un management Autoritaire	0	0,0%	15	19,7%	46	60,5%	15	19,7%	76	100,0%
2. -Un management Paternaliste	1	1,1%	40	44,0%	43	47,3%	7	7,7%	91	100,0%
3. -Un management Participatif	2	8,0%	20	80,0%	3	12,0%	0	0,0%	25	100,0%
4. -Un management Délégatif	0	0,0%	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%	6	100,0%
Total	3	1,5%	77	38,9%	95	48,0%	23	11,6%	198	

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 44,78$; $\text{ddl} = 9$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.



Figure 21 : Tris croisés de la satisfaction concernant les styles de management en Guadeloupe en fonction des styles de management

2.1.3.2. UNE SATISFACTION DES PRATIQUES LOCALES VARIABLES SUIVANT LE SECTEUR

Le secteur d'activité est clivant pour la satisfaction des styles de management au sein de l'île. Les collaborateurs des secteurs de l'agroalimentaire et de l'information sont les plus nombreux à se déclarer satisfaits des pratiques managériales en Guadeloupe (respectivement 85.7% et 52.6%) tandis que le BTP et la Grande Distribution en sont les plus insatisfaits (respectivement 88.9% et 62.5%).

	1. Très satisfaisantes		2. Plutôt satisfaisantes		3. Plutôt insatisfaisantes		4. Très insatisfaisantes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Agroalimentaire	0	0,0%	6	85,7%	0	0,0%	1	14,3%	7	100,0%
Autres	0	0,0%	2	22,2%	5	55,6%	2	22,2%	9	100,0%
Banque et Assurances	1	7,1%	4	28,6%	7	50,0%	2	14,3%	14	100,0%
Bois, papier, carton, imprimerie	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
BTP et Matériaux de construction	0	0,0%	1	11,1%	8	88,9%	0	0,0%	9	100,0%
Chimie, parachimie	0	0,0%	5	38,5%	6	46,2%	2	15,4%	13	100,0%
Commerce, Négoce et Distribution	0	0,0%	11	34,4%	12	37,5%	9	28,1%	32	100,0%
Edition, communication et multimédia	1	4,8%	8	38,1%	12	57,1%	0	0,0%	21	100,0%
Etudes et conseil	0	0,0%	5	55,6%	3	33,3%	1	11,1%	9	100,0%
Grande distribution	0	0,0%	3	37,5%	5	62,5%	0	0,0%	8	100,0%
Imagerie Médicale	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%
Industrie pharmaceutique	0	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	4	100,0%
Informatique et Télécoms	0	0,0%	10	52,6%	9	47,4%	0	0,0%	19	100,0%
Logistique	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%	2	100,0%
Machines, équipements et automobiles	0	0,0%	4	57,1%	3	42,9%	0	0,0%	7	100,0%
Médical et paramédical	0	0,0%	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%	6	100,0%
Services aux entreprises	0	0,0%	1	11,1%	8	88,9%	0	0,0%	9	100,0%
Services aux particuliers	0	0,0%	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%	6	100,0%
Tourisme	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%
Transport et logistique	0	0,0%	5	26,3%	8	42,1%	6	31,6%	19	100,0%
Total	3	1,5%	77	38,9%	95	48,0%	23	11,6%	198	

$p = 0,001$; $\chi^2 = 95,13$; ddl = 57 (TS)

La relation est très significative.

Des modalités ont été regroupées Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

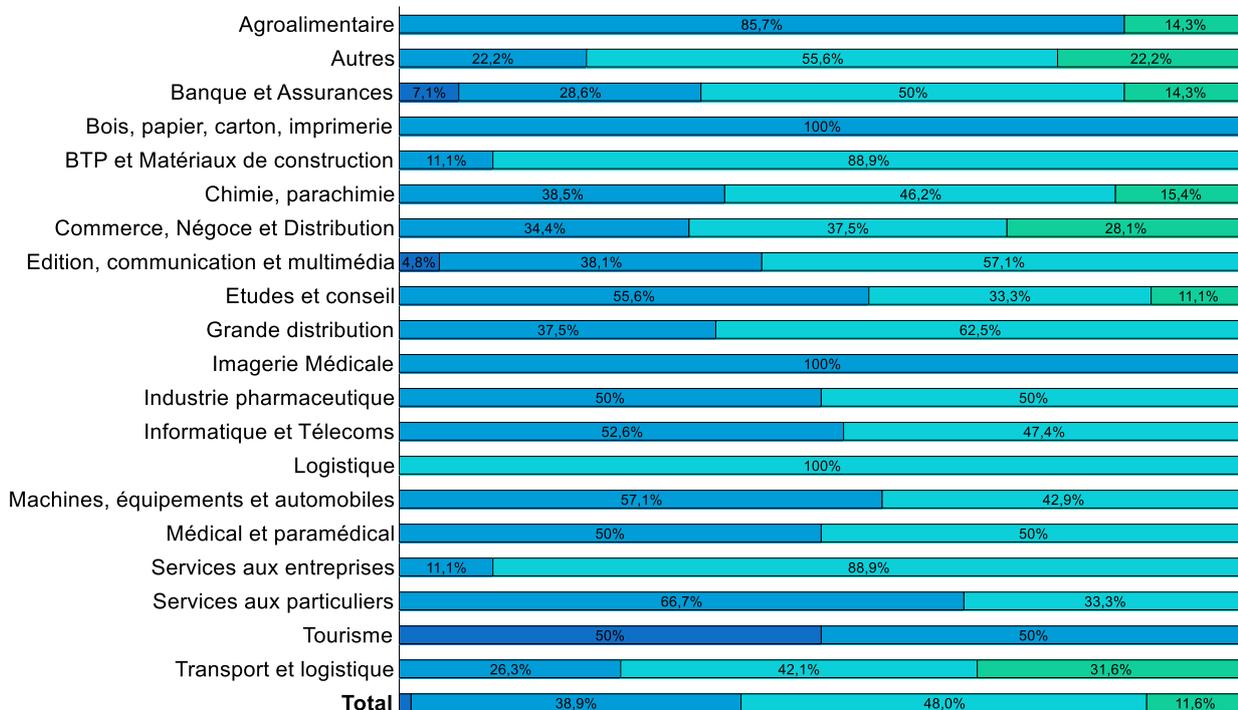


Figure 22 : Satisfaction concernant les styles de management en fonction des secteurs d'activité

2.1.2.3 UNE INSATISFACTION DES STYLES DE MANAGEMENT LOCAUX JUSTIFIEE PAR L'ABSENCE DE FORMATION MANAGERIALE DES MANAGERS

Taux de réponse : **36,0%**

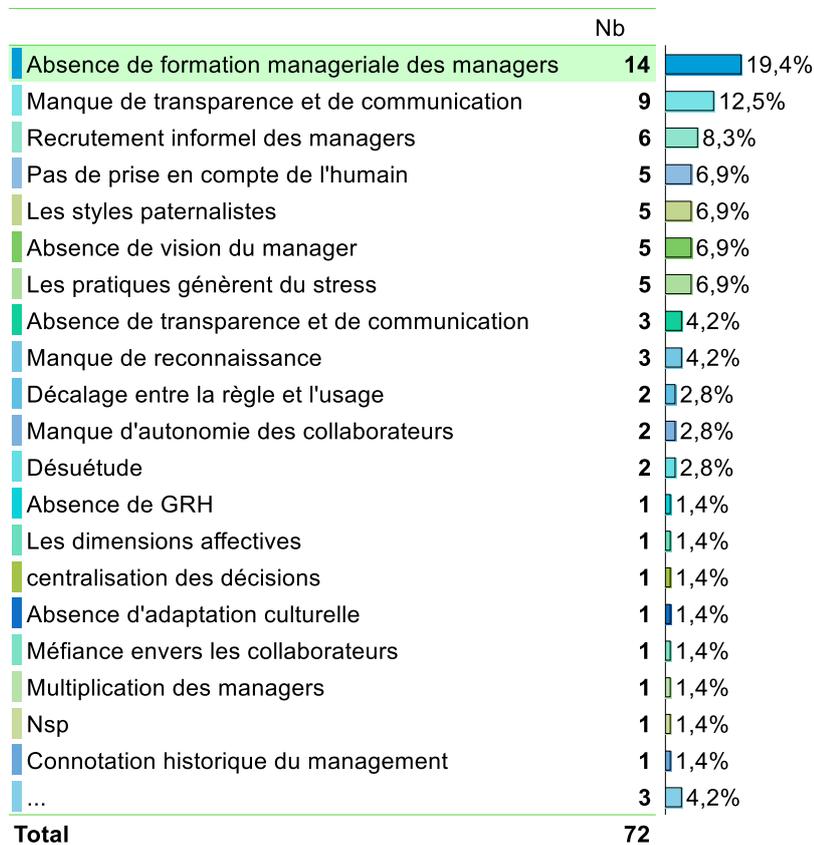


Figure 23 : Motifs d'insatisfaction des styles de management (Echantillon : 72 répondants)

L'absence de formation managériale des managers apparaît comme étant le principal point faible des pratiques managériales locales (19.4% des citations des répondants).

L'absence de communication se hisse au second rang des points faibles des pratiques de management locales (12.5% des citations des répondants).

Le recrutement informel par le réseau interroge et déplaît également (8.3% des citations des répondants) au même titre que l'absence de priorisation de l'humain.

2.1.5 UNE INSATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE PRIVEE DE LA GUADELOUPE

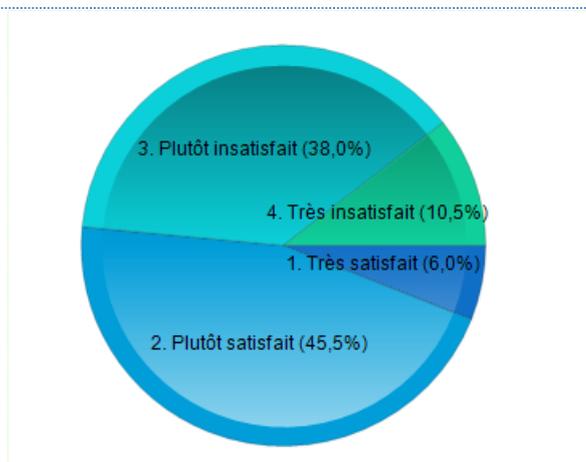


Figure 24 : Satisfaction concernant les styles de management en entreprises privées

En entreprise privée, seuls 51.5% des collaborateurs s'estiment réellement satisfaits des styles de management pratiqués. La structure de l'insatisfaction demeure identique à celle observée en Guadeloupe. Elle est totale pour 6% des collaborateurs et intermédiaire pour 45.5%.

L'autre moitié des collaborateurs d'entreprises privées locales (48.5%) se déclare insatisfaite des pratiques de management des hommes. Toutefois, il convient de souligner que l'insatisfaction est principalement intermédiaire, avec 38.0% de collaborateurs « plutôt insatisfaits » contre 10.5% « de très insatisfaits ».

2.1.5.1. UNE INSATISFACTION, REFLET DE LA PERCEPTION D'UN MALAISE GLOBAL

La satisfaction interne concernant les styles de management traduit la perception socio-économico-politique. Les optimistes, affichant les perceptions les plus favorables des indicateurs économiques, sociaux et politiques émettent une satisfaction plus élevée des pratiques managériales de leur entreprise que les pessimistes.

	1. Très satisfait		2. Plutôt satisfait		3. Plutôt insatisfait		4. Très insatisfait	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1.Plutôt au vert	10	12,0%	43	51,8%	27	32,5%	3	3,6%
2.Plutôt au rouge	2	1,7%	48	41,0%	49	41,9%	18	15,4%

$p = <0,01$; Khi2 = 17,41 ; ddl = 3 (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

1.Plutôt au vert	12,0%	51,8%	32,5%
2.Plutôt au rouge	41,0%	41,9%	15,4%

Figure 25 : Tris croisés de la satisfaction concernant les styles de management au sein des entreprises et de la perception du contexte économique en Guadeloupe

	1. Très satisfait		2. Plutôt satisfait		3. Plutôt insatisfait		4. Très insatisfait		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1.Plutôt au vert	5	7,4%	36	52,9%	26	38,2%	1	1,5%	68	100,0%
2.Plutôt au rouge	7	5,3%	55	41,7%	50	37,9%	20	15,2%	132	100,0%
Total	12	6,0%	91	45,5%	76	38,0%	21	10,5%	200	

$p = 0,02$; Khi2 = 9,57 ; ddl = 3 (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

1.Plutôt au vert	7,4%	52,9%	38,2%	
2.Plutôt au rouge	5,3%	41,7%	37,9%	15,2%
Total	6%	45,5%	38%	10,5%

Figure 26 : Tris croisés de la satisfaction concernant les styles de management au sein des entreprises et de la perception du contexte social en Guadeloupe

	1. Très satisfait		2. Plutôt satisfait		3. Plutôt insatisfait		4. Très insatisfait		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1.Plutôt au vert	7	8,8%	43	53,8%	26	32,5%	4	5,0%	80	100,0%
2.Plutôt au rouge	5	4,2%	48	40,0%	50	41,7%	17	14,2%	120	100,0%
Total	12	6,0%	91	45,5%	76	38,0%	21	10,5%	200	

$p = 0,04$; Khi2 = 8,58 ; ddl = 3 (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

1.Plutôt au vert	8,8%	53,8%	32,5%	5%
2.Plutôt au rouge	4,2%	40%	41,7%	14,2%
Total	6%	45,5%	38%	10,5%

Figure 27 : Tris croisés de la satisfaction concernant les styles de management au sein des entreprises et de la perception du contexte politique en Guadeloupe

Par ailleurs, la satisfaction des collaborateurs concernant les pratiques managériales de leur entreprise et celle des pratiques de management en Guadeloupe sont significativement liées. Les collaborateurs se déclarant insatisfaits des pratiques locales le sont également des pratiques internes à leur entreprise et inversement.

	1. Très satisfait		2. Plutôt satisfait		3. Plutôt insatisfait		4. Très insatisfait		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1. Très satisfaisantes	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%	0	0,0%	3	100,0%
2. Plutôt satisfaisantes	7	9,1%	53	68,8%	14	18,2%	3	3,9%	77	100,0%
3. Plutôt insatisfaisantes	3	3,2%	34	35,8%	51	53,7%	7	7,4%	95	100,0%
4. Très insatisfaisantes	1	4,3%	2	8,7%	9	39,1%	11	47,8%	23	100,0%
Total	12	6,1%	90	45,5%	75	37,9%	21	10,6%	198	

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 73,17$; $\text{ddl} = 9$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.



Figure 28 : Tris croisés de la satisfaction concernant les styles de management en entreprise privée en fonction de la satisfaction globale des styles de management en Guadeloupe

2.1.5.2. UNE INSATISFACTION PLUS FORTE DES PRATIQUES INTERNES DOMINANTES

À l'instar des styles de management locaux, la satisfaction des pratiques managériales internes est très fortement influencée par le style prédominant au sein de l'entreprise. Si les styles coopératifs se taillent la part belle, les styles autoritaires et paternalistes ne font pas recette.

	1. Très satisfait		2. Plutôt satisfait		3. Plutôt insatisfait		4. Très insatisfait		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1. -Un management Autoritaire	1	1,6%	7	11,1%	42	66,7%	13	20,6%	63	100,0%
2. -Un management Paternaliste	1	1,4%	35	50,7%	27	39,1%	6	8,7%	69	100,0%
3. -Un management Participatif	8	14,8%	41	75,9%	3	5,6%	2	3,7%	54	100,0%
4. -Un management Déléгатif	2	14,3%	8	57,1%	4	28,6%	0	0,0%	14	100,0%
Total	12	6,0%	91	45,5%	76	38,0%	21	10,5%	200	

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 80,37$; $\text{ddl} = 9$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.



Figure 29 : Tris croisés de la satisfaction concernant les styles de management dominant en entreprise en fonction des styles de management pratiqués

2.1.5.3 UNE SATISFACTION DES PRATIQUES MANAGERIALES SUIVANT LE NIVEAU DE VALEUR AJOUTEE DU METIER

La position sociale au sein de l'entreprise est le seul facteur corrélé à la satisfaction des styles de management. Les postes à haute valeur ajoutée affichent un niveau de satisfaction élevée de leur entreprise concernant les styles de management tandis que ceux à plus faible valeur ajoutée décrivent le management. La satisfaction concernant les styles de management de l'entreprise croît à mesure que la position dans la hiérarchie du collaborateur s'élève.

	1. Très satisfait		2. Plutôt satisfait		3. Plutôt insatisfait		4. Très insatisfait		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
1. Ouvrier-technicien	0	0,0%	1	14,3%	6	85,7%	0	0,0%	7	100,0%
2. Employé	3	4,1%	27	37,0%	30	41,1%	13	17,8%	73	100,0%
3. Agent de Maitrise	1	5,9%	5	29,4%	9	52,9%	2	11,8%	17	100,0%
4. Cadre	3	4,9%	34	55,7%	23	37,7%	1	1,6%	61	100,0%
5. Cadre supérieur	3	8,6%	22	62,9%	6	17,1%	4	11,4%	35	100,0%
6. Apprenti ou stagiaire	2	33,3%	2	33,3%	1	16,7%	1	16,7%	6	100,0%
7. Autres (Intérimaire)	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	1	100,0%
Total	12	6,0%	91	45,5%	76	38,0%	21	10,5%	200	

$p = 0,005$; $\text{Khi}^2 = 37,39$; $\text{ddl} = 18$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.



Figure 30 : Tris croisés de la satisfaction concernant les styles de management en fonction du statut au sein de l'entreprise

2.1.5.4 UN SECTEUR D'ACTIVITE TRES CLIVANT DANS LA SATISFACTION DES PRATIQUES MANAGERIALES

Le secteur d'activité semble clivant pour la satisfaction concernant les pratiques managériales locales. Notons que les secteurs où l'insatisfaction quant aux styles de management est la plus nette sont le commerce (66.6% d'insatisfaction) et la parachimie (77.7% d'insatisfaction).

	1. Très satisfait		2. Plutôt satisfait		3. Plutôt insatisfait		4. Très insatisfait	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Agroalimentaire	0	0,0%	5	71,4%	1	14,3%	1	14,3%
Autres	0	0,0%	6	66,7%	1	11,1%	2	22,2%
Banque et Assurances	0	0,0%	10	71,4%	4	28,6%	0	0,0%
Bois, papier, carton, imprimerie	0	0,0%	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
BTP et Matériaux de construction	0	0,0%	2	22,2%	4	44,4%	3	33,3%
Chimie, parachimie	1	7,7%	6	46,2%	6	46,2%	0	0,0%
Commerce, Négoce et Distribution	1	3,0%	10	30,3%	14	42,4%	8	24,2%
Edition, communication et multimédia	2	9,5%	11	52,4%	8	38,1%	0	0,0%
Etudes et conseil	3	33,3%	3	33,3%	2	22,2%	1	11,1%
Grande distribution	1	12,5%	3	37,5%	4	50,0%	0	0,0%
Imagerie Médicale	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Industrie pharmaceutique	0	0,0%	2	50,0%	1	25,0%	1	25,0%
Informatique et Télécoms	1	5,3%	11	57,9%	7	36,8%	0	0,0%
Logistique	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	0	0,0%
Machines, équipements et automobiles	0	0,0%	2	28,6%	2	28,6%	3	42,9%
Médical et paramédical	0	0,0%	5	83,3%	0	0,0%	1	16,7%
Services aux entreprises	0	0,0%	7	70,0%	3	30,0%	0	0,0%
Services aux particuliers	0	0,0%	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%
Tourisme	0	0,0%	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%
Transport et logistique	2	10,5%	4	21,1%	12	63,2%	1	5,3%
Total	12	6,0%	91	45,5%	76	38,0%	21	10,5%

$p = 0,001$; $\text{Khi}^2 = 94,09$; $\text{ddl} = 57$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

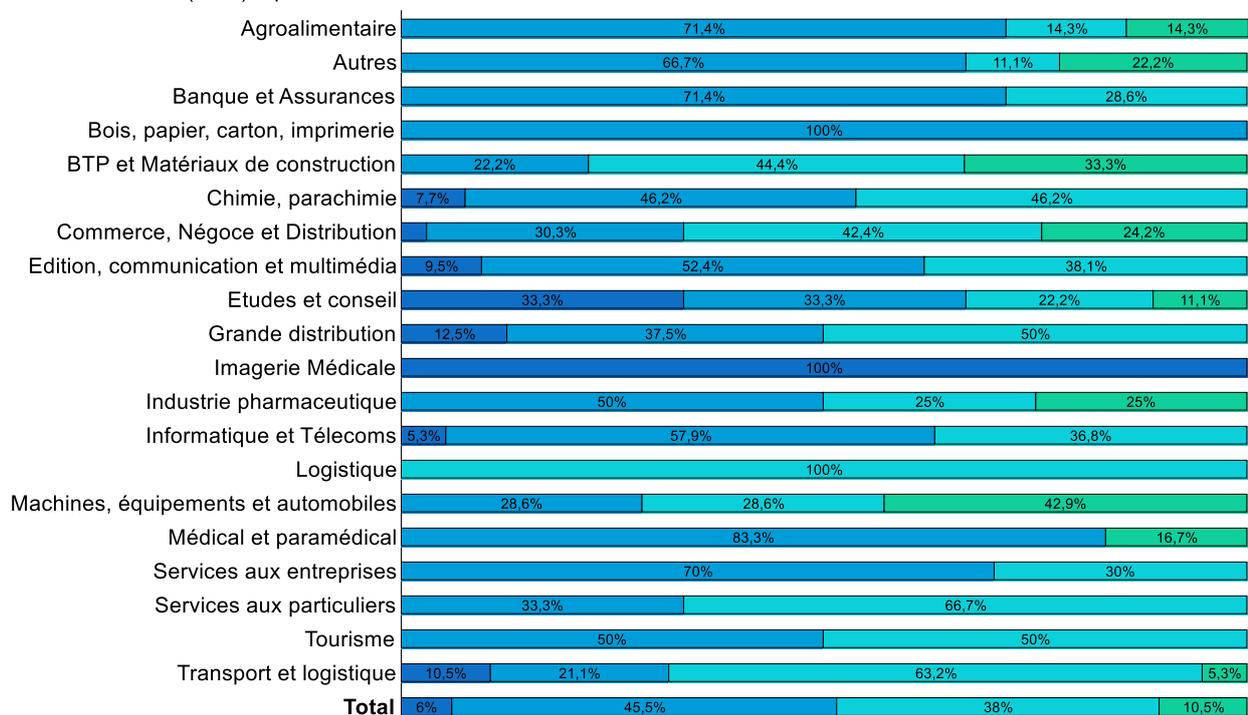


Figure 31 : Tris croisés de la satisfaction des styles de management en fonction des secteurs d'activité

2.1.6. DE NOMBREUX MOTIFS D'INSATISFACTION CONCERNANT LES PRATIQUES MANAGERIALES EN ENTREPRISE : LA REMISE EN CAUSE DES PRATIQUES PATERNALISTES

Les motifs de l'insatisfaction tiennent principalement à la perception d'une carence en termes de méthodes de management mais également en termes de formation des managers.

Taux de réponse : **54,5%**

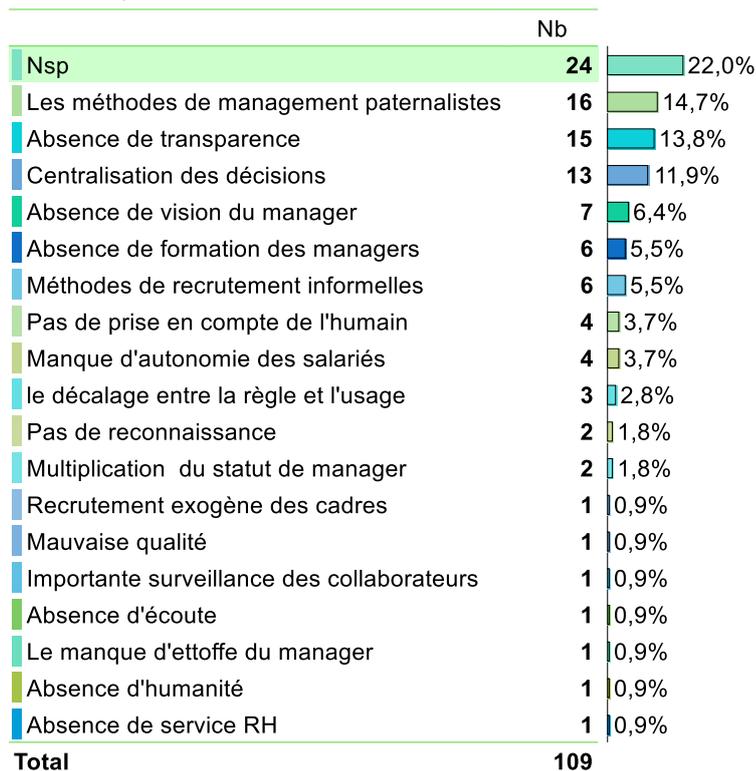


Figure 32 : Motifs d'insatisfaction des styles de management (Echantillon : 109 répondants)

Au premier rang de l'insatisfaction managériale, les collaborateurs d'entreprise remettent principalement en cause les styles de management paternalistes (14.7% des citations des répondants). Celles-ci apparaissent sont pointées au même titre que le manque de transparence et de communication au sein des entreprises (13.8% des citations).

Par ailleurs, la centralisation des décisions à la direction est jugée pénalisante par 11.9% des répondants.

Enfin, le manque de formation managériale, l'absence de vision managériale du manager, l'absence de prise en compte de l'humain sont autant de carences aux fonctions managériales décriées par les collaborateurs.

2.1.1.7. DES PRATIQUES MANAGERIALES DE L'ENTREPRISE LOCALE PLUTOT ELOIGNEES DE LA TENDANCE DU TROISIEME MILLENAIRE

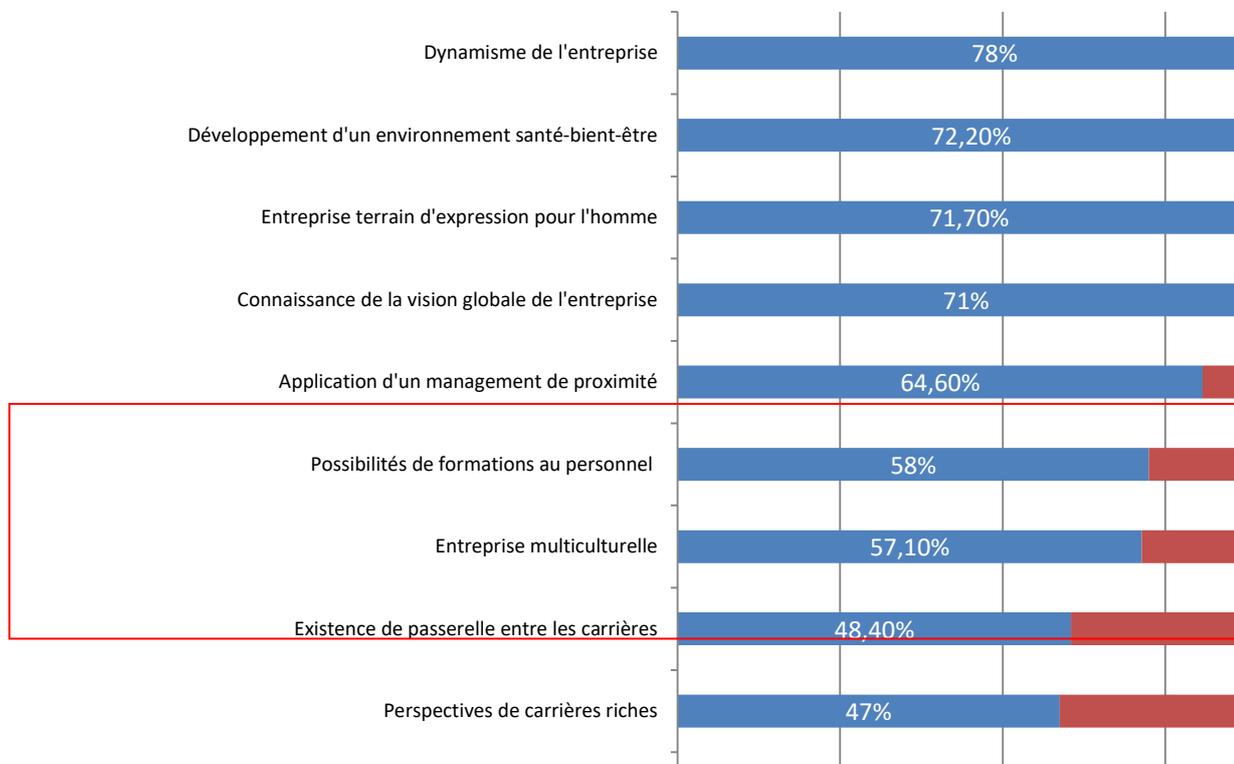


Figure 33 : Perspectives offertes par l'entreprise privée locale de la Guadeloupe

Force est de constater que les entreprises privées locales brillent par la faiblesse des perspectives offertes aux collaborateurs. Selon ces derniers, elles n'offrent pas toujours de perspectives de carrières (56.3%) a fortiori de carrières riches (53%).

Par ailleurs, les passerelles entre les carrières ne sont pas fréquentes (51.6%).

Enfin, les entreprises manquent globalement d'ouverture multiculturelle (42.9%).

2.1.7.2 MANQUE DE TRANSPARENCE DANS LES RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE ET SES COLLABORATEURS

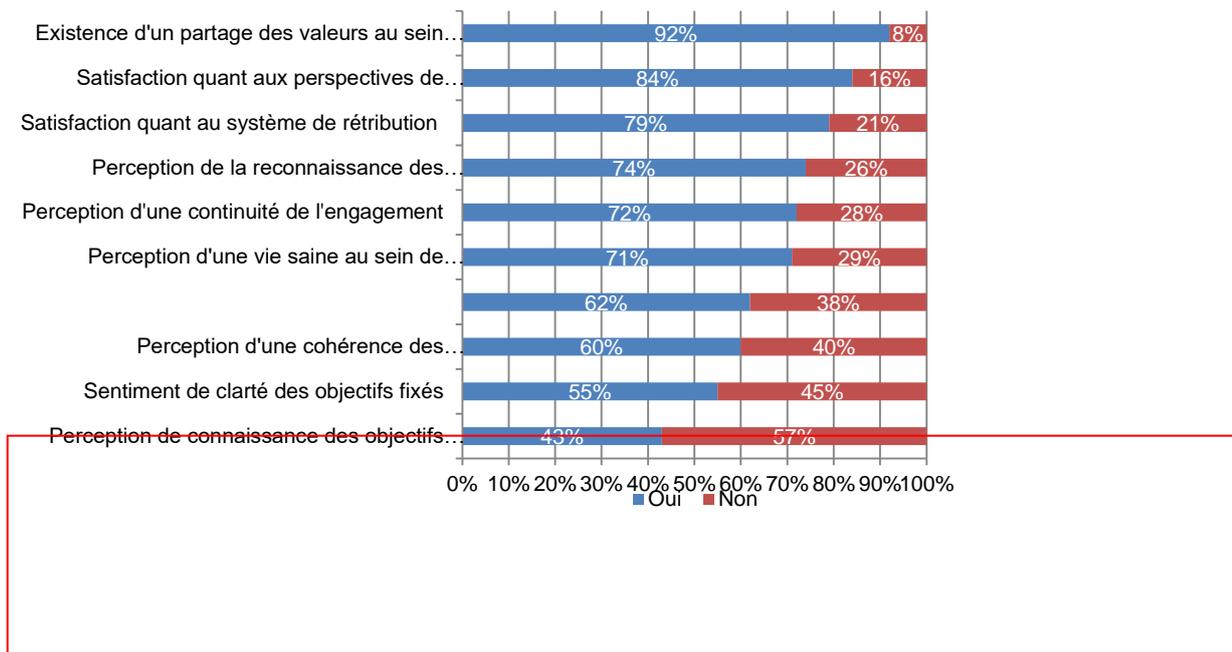


Figure 34 : Caractéristiques des pratiques managériales au sein de l'entreprise locale

L'entreprise privée locale manque globalement de transparence dans la communication des objectifs de l'entreprise et peine encore à impliquer les collaborateurs dans les grandes décisions locales.

Concernant le manque de transparence, 57% des collaborateurs confirment un manque de connaissances des objectifs contre 45% évoquant un manque de clarté des objectifs fixés et 40% un manque de cohérence entre missions et objectifs fixés.

Par ailleurs, 38% des collaborateurs admettent ne pas participer aux grandes décisions de l'entreprise.

2.2. L'INEFFICACITE DES STYLES DE MANAGEMENT ACTUELS VALORISANT PEU L'HUMAIN AU SEIN DE L'ENTREPRISE (DEMONSTRATION DE L'HYPOTHESE 2)

2.2.1. UN FAIBLE DYNAMISME DE L'ENTREPRISE QUI NE MET PAS L'HUMAIN AU CŒUR DE SON ACTIVITE

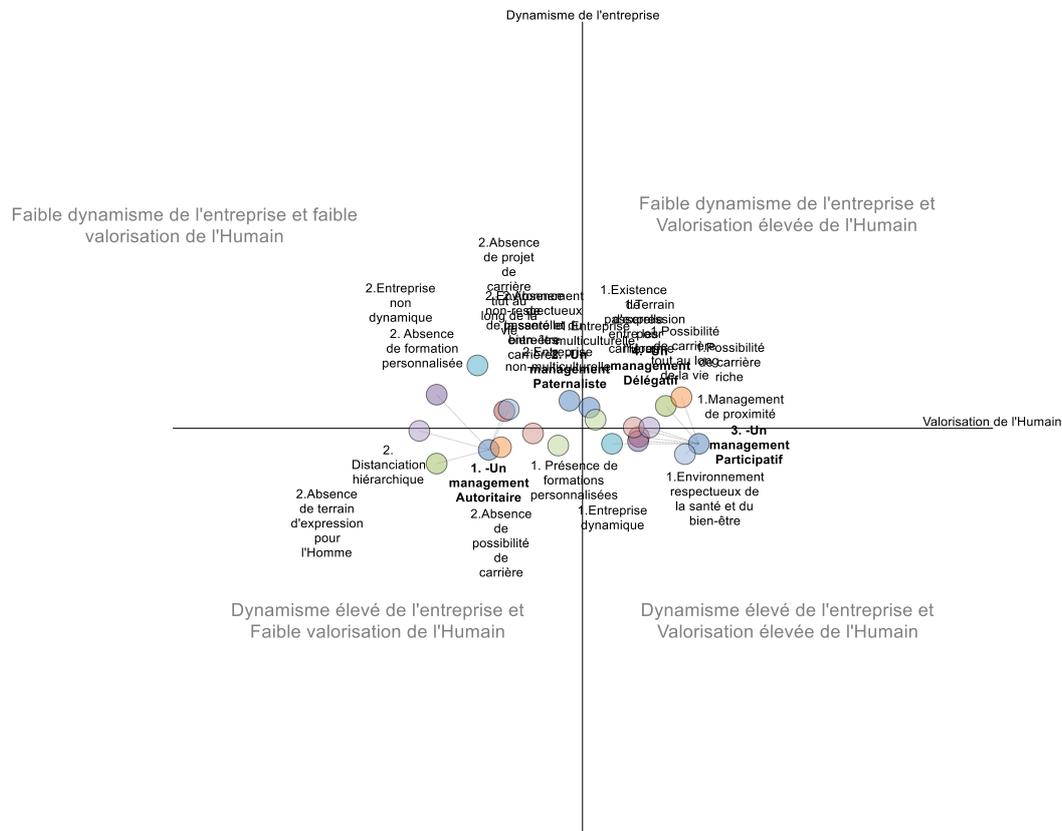


Figure 35 : Mapping du dynamisme de l'entreprise en fonction de la place donnée à l'humain

En Guadeloupe, empiriquement, il existerait une corrélation significative entre un environnement de travail favorisant le bien-être, les perspectives de carrières, la personnalisation de la formation (la reconnaissance des compétences), le partage de la prise de décision, la proximité hiérarchique et le dynamisme de l'entreprise. Ces attributs valorisant positivement l'humain au sein de l'entreprise participent des styles de management participatif, renforçant eux-mêmes, la satisfaction au travail, la motivation intrinsèque des salariés de l'entreprise et donc la performance de l'entreprise. (Deci et Cascio, 1972 ; Lepper et Greene, 1975 ; Harackiewicz et al, 1984 ; Reeve et Deci, 1996 ; Amabile et al., 1976 ; Fisher, 1978).

Inversement, un cadre de travail favorisant l'absence d'expression pour les collaborateurs, l'absence de personnalisation des formations (absence de reconnaissance des compétences), l'absence de projet de carrière, la distanciation hiérarchique, propres aux styles de management

autoritaire et paternaliste semblent participer à l'absence de dynamisme de l'entreprise. Le style autoritaire et paternaliste incluant une forte surveillance, les sanctions et récompenses sont défavorables à la motivation intrinsèque des salariés et à la performance de l'entreprise. (*Deci et Cascio, 1972 ; Lepper et Greene, 1975 ; Harackiewicz et al, 1984 ; Reeve et Deci, 1996 ; Amabile et al., 1976 ; Fisher, 1978*).

2.2.2 UN CLIMAT ETHIQUE EGOÏSTE ET UN CLIMAT ETHIQUE NE FAVORISANT NI CLARTE, NI RESPONSABILITE, NI INCITATION, NI ENGAGEMENT

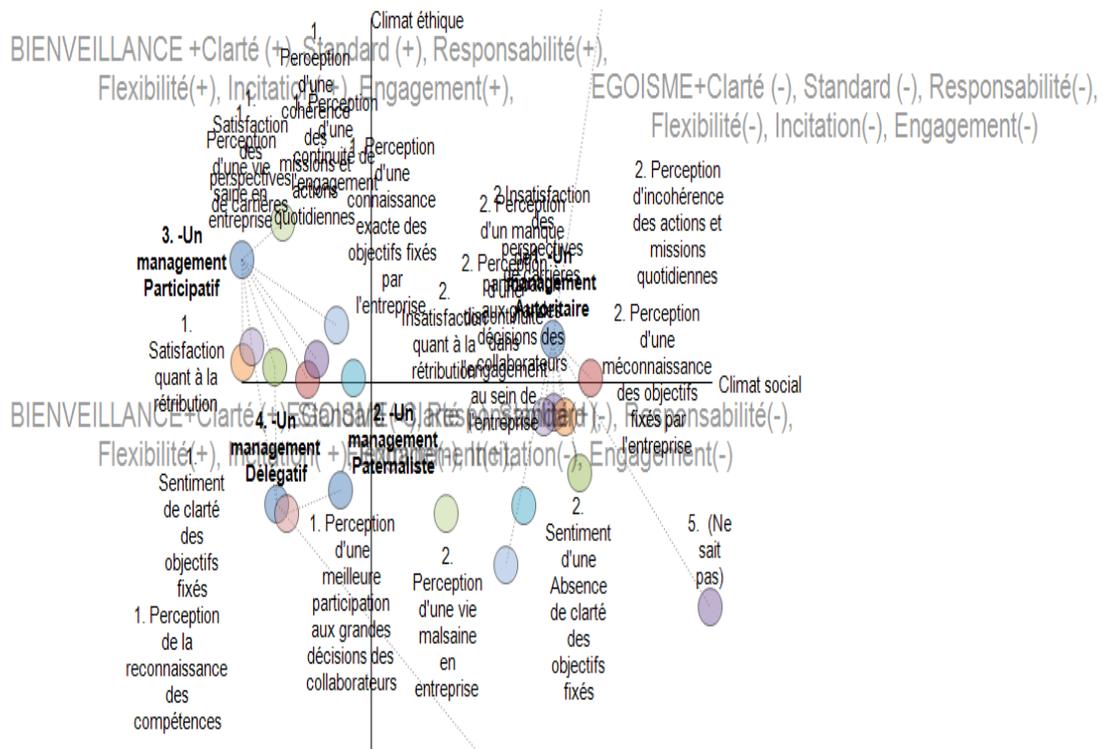


Figure 36 : Mapping du dynamisme de l'entreprise en fonction de la place donnée à l'humain

En Guadeloupe, empiriquement, il existerait une corrélation significative entre la satisfaction des salariés et un cadre éthique de bienveillance-construite sur la clarté des objectifs de l'entreprise, la perception d'une cohérence des actions/missions, la reconnaissance des compétences, les perspectives de carrières. Ces attributs de bienveillance, valorisant l'amitié, la communication organisationnelle, la responsabilité sociale au sein de l'entreprise participent des styles de management participatifs. Ils sont indispensables à la construction des fondements de la confiance interpersonnelle et au service de la performance de l'entreprise (Goleman, 2001).

Inversement, le cadre éthique égoïste prédominant- l'absence d'expression pour les collaborateurs, l'absence de clarté des objectifs, la perception d'une vie difficile en entreprise, l'absence de projet de carrière, la distanciation hiérarchique- semble justifier l'insatisfaction des collaborateurs. Ces attributs du cadre éthique égoïste (Goleman, 2001) liés aux styles autoritaire et paternaliste, en Guadeloupe, semblent défavorables à la performance de l'entreprise.

Aussi, dans leurs recherches Giraud, Frimousse, Le Bihan, Brière (2018) démontraient que la compassion et l'empathie du manager et la perception de justice interpersonnelle s'influencent positivement et réciproquement. En Guadeloupe, l'absence d'attitudes positives au travail pou-

vant se nourrir mutuellement et initier un cercle vertueux propice à une meilleure performance individuelle et collective pose problème.

SECTION 3 : LES PRINCIPAUX RESULTATS DES ESTIMATIONS DES MODELES PROBIT SUR LES STYLES DE MANAGEMENT

La présente section de notre recherche présente les résultats des estimations des modèles PROBIT capables de fournir les déterminants du management paternaliste des entreprises privées locales. Les variables retenues sont les suivantes : sexe, âge, CSP, ancienneté au sein de l'entreprise, taille de l'entreprise et niveau de diplôme.

Ces résultats d'estimation des paramètres sont complétés par des analyses et des interprétations des rôles des différentes variables du modèle.

3.1 TABLEAU SYNTHETIQUE DES RESULTATS D'ESTIMATIONS

Pour expliquer les styles de management paternalistes au sein des entreprises privées de la Guadeloupe, notre choix s'est porté sur la relation suivante :

$$y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \beta_{10} X_{10i} + \beta_{11} X_{11i} + \varepsilon_i$$

Avec :

α : Constante

X_{1i} : Sexe (Homme/Femme)

X_{2i} : Taille de l'entreprise dont l'effectif est entre 50 et 100 salariés

X_{3i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est <50 salariés

X_{4i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est > à 250 salariés

X_{5i} : Diplôme inférieur au bac (CAP, BEP, autres)

X_{6i} : Diplôme de niveau bac + 5 à 8

X_{7i} : Age de collaborateur : Moins de 20ans

X_{8i} : Age du collaborateur : 50-59 ans

X_{9i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de moins d'un an

X_{10i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de plus de 15 ans

X_{11i} : Statut au sein de la société ε_i : Termes d'erreur

Les résultats trouvés pour les estimations sont présentés sous la forme d'un tableau synthétique ci-dessous :

	Equation 1 :	Equation 2	Equation 3	Equation 4	Equation 5	Equation 6
Constante	-0,0424 (0,89)	0,119 (0,69)	0,073131 (0,81)	-0,10815 (0,73)	0,486979 (0,16)	0,296460 (0,40)
Homme	-	-0,16140 (0,45)	-0,18128 (0,40)		-0,19051 (0,38)	0,19519 (0,38)
Femme	0,1614 (0,45)	-	-	0,1812895 (0,39)	-	-0,47980 (0,27)
Taille de l'entreprise dont l'effectif est entre 50 et 100 salariés	-0,5132 (0,21)	-0,51323 (0,21)	-0,44701 (0,27)	-0,44701 (0,27)	-0,47980 (0,27)	-0,47980 (0,27)
Taille d'entreprise dont l'effectif est <50 salariés	-0,592 ³⁴² (0,07)	-0,59211 (0,07)	-0,53873 (0,09)	-0,538873 (0,09)	-0,60729 (0,09)	-0,60729 (0,09)
Taille d'entreprise dont l'effectif est > à 250 salariés	-	-0,290292 (0,39)	-0,33533 (0,31)	-0,33533 (0,31)	-0,39215 (0,29)	-0,39215 (0,29)
Diplôme inférieur au bac (CAP, BEP, autres)	-1,0010 (0,12)	-0,09907 (0,86)	-0,92543 (0,13)	-0,92543 (0,13)	-0,92883 (0,09)	-0,92883 (0,09)
Diplôme de niveau bac + 5 à 8	-0,0990 (0,861)	-1,00106 (0,86)	-0,0630 (0,91)	-0,06300 (0,91)	-0,10018 (0,86)	-0,10018 (0,86)
Age de collaborateur : moins de 20ans	-7,5988 (1,00)	-7,40174 (0,99)	-			
Age du collaborateur : 50-59 ans	0,0730 (0,80)	0,0703305 (0,80)	-		0,076511 (0,77)	0,076511 (0,77)
Ancienneté au sein de l'entreprise de moins d'un an	0,0280 (0,93)	0,028024 (0,93)	0,008006 (0,98)	0,008006 (0,98)		
Ancienneté au sein de l'entreprise Ancienneté de plus de 15 ans	0,1827 (0,56)	0,182754 (0,56)	0,142533 (0,60)	0,142533 (0,60)		
Statut au sein de la société : Agent de maîtrise	-0,75694 (0,107)	-0,75694 (0,11)	-	-		
R ²	0,052	0,052	0,030	0,030	0,031	0,031
Obs	200	200	200	200	200	200

Equation 1 : Tableau synthétique des estimations

3.2 CONCLUSIONS DES ESTIMATIONS DICHOTOMIQUES PROBIT

³⁴² Résultats significatifs au seuil de 5%.

Dans le modèle, toutes les variables sélectionnées ne sont pas déclarées significatives. Seule une variable est déclarée significative au seuil de 5 % : taille de l'entreprise <50 salariés.

D'autres variables jugées de prime abord intéressantes (le métier, le secteur d'activité, le type d'entreprise) ont été déclarées non significatives. Ce, peut être en raison du niveau d'agrégation restreint par la taille de l'échantillon de 200 collaborateurs ou d'une forte corrélation entre certaines variables pourtant différentes- colinéarité. Ces constats ont justifié le choix de circonscrire notre modèle uniquement aux variables significatives. Ils ouvrent, par conséquent, le champ à la conception d'un modèle fondé sur une étude plus désagrégée.

Le R² ajusté est de l'ordre de 40%, donc adapté à l'explication des styles de management.

Le modèle a conduit, d'une part, à établir 6 estimations d'équations intéressantes sur les styles de management des entreprises privées locaux :

D'autre part, il a conduit à mesurer la contribution de chaque variable dans les styles de management. Il en ressort que seules 3 variables exogènes semblent conditionnellement expliquer le management paternaliste au sein des entreprises privées de Guadeloupe : le genre³⁴³, l'âge et l'ancienneté au sein de l'entreprise.

- Parmi les contributions positives à l'explication du management paternaliste, la variable affichant l'impact le plus important est celle de l'ancienneté au sein de l'entreprise, de l'ordre de 0,18. On pourrait penser à un effet de carrière. En effet, l'ancienneté de moins d'un an et de plus de 15 ans au sein de l'entreprise apparaissent propices au management paternaliste. Au cours de ces étapes coïncidant respectivement l'exploration et au désengagement dans le projet de carrière, l'entreprise se doit de porter une attention particulière en matière de fidélisation du salarié plus enclin à la quitter (Giraud, 2012)³⁴⁴. Il y a fort à parier que ce contexte de fidélisation s'apparente à une vigilance voire surveillance plus accrue des salariés concernés au sein des entreprises locales vécue comme trame paternaliste.
- La seconde variable affichant la contribution la plus importante est celle du genre du collaborateur (sexe : homme ou femme) 0,16. La variable du genre apparaît, en effet, très clivante dans l'explication des styles de management paternalistes. En effet, les femmes

³⁴³ (sexe : homme/femme)

³⁴⁴ Giraud.L, « L'intention de quitter l'entreprise : une approche par étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié », AGRH, 2012

sont vraisemblablement plus enclines à être managées de façon paternaliste que leurs congénères masculins.

- La troisième variable affichant les plus fortes contributions est celle de l'âge de l'ordre de 0,07. L'âge semble conduire à un effet de seuil du management paternaliste. Si entre 20 et 49 ans les collaborateurs sont managés de manière de plus en plus collaborative à mesure de l'âge, les jeunes de moins de 20 ans et les quinquagénaires sont managés de manière paternaliste. Il s'agit de deux générations que tout oppose, respectivement la génération Z (née entre 1997 et 2010) est entièrement connectée tandis que la génération X, encline à une forme de précarité sociale (1965- 1980) apparaît moins flexible au changement. Pourtant, elles auraient pour point commun la perception d'une forte concurrence professionnelle et parfois celle d'une exclusion sociale.

Si les résultats de nos estimations ne permettent pas d'établir de comparaison avec les résultats de précédentes études menées sur les cultures de management insulaires, elles conduisent toutefois à convenir d'un recours plus important aux styles de management paternalistes :

- Chez les collaborateurs exerçant avec une ancienneté faible (Moins d'un an) et élevée (supérieure à 15 ans)
- Chez les femmes (mieux enclines à développer l'hémisphère droit du cerveau) plutôt que chez les hommes (mieux enclins à développer l'hémisphère gauche du cerveau)
- Dans la tranche des collaborateurs âgés entre 50-59 ans pour lesquels le risque de précarité sociale est plus élevé (encline aux difficultés d'accès à l'emploi pérenne et redoutant plus la perte d'emploi que les autres générations).

CONCLUSION DE L'ANALYSE QUANTITATIVE : DES STYLES DE MANAGEMENT LOCAUX ATONES ?

L'étude quantitative de notre recherche confirme dans une phase descriptive la prédominance de la perception du management paternaliste. Selon 46% des collaborateurs d'entreprises privées interviewés le style de management paternaliste domine dans l'île.

L'analyse en profondeur des perceptions au sein des entreprises privées de la Guadeloupe conclut une prédominance du style paternaliste avec toutefois une meilleure visibilité des pratiques collaboratives. Si le style de management paternaliste demeure le principal observé en entreprises privées (pour 35% des collaborateurs), talonné par le style de management autoritaire, en seconde position (pour 32% d'entre eux), le style participatif semble apparaître dans 27% des cas contre 7% de pratiques complètement déléгатrices.

L'insatisfaction concernant les styles de management demeure principalement liée à l'obsolescence des pratiques paternalistes persistantes. Elle tient également au manque de transparence et de communication en entreprise notamment en matière de prise de décision.

L'analyse comparative des entretiens qualitatifs menés auprès des dirigeants concomitamment aux entretiens menés auprès des collaborateurs attestent d'une lecture souvent disjointe. Car, pour un même secteur d'activité, elles n'établissent pas les mêmes conclusions.

Toutefois, les secteurs start-up s'illustrent comme les plus beaux exemples de management collaboratifs en Guadeloupe. Le commerce, le BTP et le tourisme brillent au rang des mauvais élèves du management pour leurs pratiques autoritaires évoquées par les collaborateurs. Le secteur du tourisme atteste d'efforts vains menés dans le sens d'une transition managériale (du paternalisme vers le paternalisme à connotation humaine) des dirigeants du secteur touristique. Ce secteur n'est pas isolé.

Les efforts consentis par les dirigeants interviewés en analyse qualitative ne convergent pas encore dans le sens de la transition managériale tant envisagée. Même dans les secteurs de pointe de la technologie ou hautement règlementés (comme le digital et la banque), la prédominance du style paternaliste serait d'autant plus forte que les secteurs recrutent des postes à faible valeur ajoutée (BTP, Tourisme, etc.). À l'inverse, les stratégies collaboratives trouveraient un meilleur

écho dans les secteurs recrutant une part importante de métiers à haute valeur ajoutée (Médical, paramédical, Etudes et conseils).

Les styles de management de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe sont atones. Car, près de deux tiers des collaborateurs (59.6%) formuleraient une insatisfaction globale des styles de management pratiqués en Guadeloupe au sein de leur entreprise. L'insatisfaction est totale pour 11.6% contre une plus large part d'insatisfaction intermédiaire de 48% des collaborateurs d'entreprises privées. Dans le même temps, la moitié des Guadeloupéens se déclarent insatisfaits des pratiques au sein de leur entreprise privée (48.5%).

L'étude plus approfondie de l'insatisfaction des pratiques managériales indique que celle-ci est particulièrement clivante suivant le secteur d'activité d'accueil.

Elle traduit la nécessité et l'urgence de mettre en place de nouvelles perspectives de styles de management. Au-delà du fait que le travail soit un espace de vie, un espace de créativité où il est possible de coexister, de créer du lien et des relations et débouchant sur la performance. Adapter des styles de management en fonction des situations de travail, des contextes, des types d'entreprises, des secteurs d'activité ne peut que renforcer la motivation des collaborateurs et générer de la performance.

En Guadeloupe, cette insatisfaction est justifiée par le cadre éthique égoïste dominant. Celui-ci s'illustre par l'absence courante d'expression pour les collaborateurs, l'absence de clarté des objectifs, la perception d'une vie malsaine en entreprise, l'absence de projet de carrière, la distanciation hiérarchique (Goleman. D, 2001).

Propres aux styles autoritaire et paternaliste, courants en Guadeloupe, ce cadre éthique égoïste semble défavorable à la motivation intrinsèque ainsi qu'à la performance de l'entreprise (*Deci et Cascio, 1972 ; Lepper et Greene, 1975 ; Harackiewicz et al, 1984 ; Reeve et Deci, 1996 ; Amabile et al., 1976 ; Fisher, 1978*).

Les conclusions des analyses quantitatives réalisées dans le cadre de notre recherche auprès des collaborateurs démontrent à partir du modèle de Goleman l'intérêt de développer un cadre bienveillant et collaboratif à l'échelle locale. Dans la mesure où il est à la fois capable de générer du bien-être chez les collaborateurs et de la performance pour l'entreprise, il semble constituer un axe fort pour l'entreprise locale de la Guadeloupe.

Notre approche dichotomique empirique conduit à obtenir des éclairages complémentaires et nouveaux pour la connaissance scientifique ainsi que le modèle suivant pour les pratiques paternalistes insulaires de la Guadeloupe.

$$y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \beta_{10} X_{10i} + \beta_{11} X_{11i} + \varepsilon_i$$

Avec :

α : Constante

X_{1i} : Sexe (Homme/Femme)

X_{2i} : Taille de l'entreprise dont l'effectif est entre 50 et 100 salariés

X_{3i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est <50 salariés

X_{4i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est > à 250 salariés

X_{5i} : Diplôme inférieur au bac (CAP, BEP, autres)

X_{6i} : Diplôme de niveau bac + 5 à 8

X_{7i} : Age de collaborateur : Moins de 20ans

X_{8i} : Age du collaborateur : 50-59 ans

X_{9i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de moins d'un an

X_{10i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de plus de 15 ans

X_{11i} : Statut au sein de la société

ε_i : Termes d'erreur

CONCLUSION DE LA PARTIE EMPIRIQUE : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA PARTIE EMPIRIQUE

Empiriquement (confirmation théorique et empirique de l'hypothèse H1), notre recherche corrobore la prédominance de la trame paternaliste à connotation ancienne des styles de management en Guadeloupe.

Du point de vue des deux cibles envisagées, dirigeants et collaborateurs d'entreprise, la perception des styles de management prédominants est défavorable.

Le principal bémol des styles de management pratiqués en Guadeloupe semble leur connotation historique (confirmation de l'hypothèse H2). Le style paternaliste local pâtit de deux principaux points faibles : La prédominance des dimensions affectives assortie d'une forte personnalisation des pratiques de management est également problématique : *frontières entre différenciation, individualisation et discrimination poreuses* (Colle et Alii, 2006). À ceux-ci s'ajoutent la kyrielle d'externalités négatives induites par les préjugés locaux renforçant la complexité managériale locale.

En décalage avec les styles collaboratifs plus rarement observés en Guadeloupe, ils apparaissent problématiques pour les performances des entreprises du tissu économique local et pour l'autodétermination des salariés (confirmation de l'hypothèse H3) :

L'analyse qualitative et quantitative révèle une importante contextualisation des styles de management en Guadeloupe suivant les tailles d'entreprises, suivant les secteurs d'activité, suivant l'importance de la valeur ajoutée des métiers, suivant l'origine culturelle du dirigeant.

La grande taille de l'entreprise semble plus propice à l'optimisation de la GRH et à la formalisation des stratégies collaboratives. La philosophie favorable à l'humain favorise le recours à des outils RH performants, à l'Intelligence Artificielle des RH (calcul de rendement, performance RH), à l'apprentissabilité à la fois technique et managériale (formations fréquentes), à l'équité des systèmes de rémunération. Les entreprises de petite taille, à l'inverse, sont sans surprise et par manque de moyens, confrontées à l'absence d'outils RH et à une carence en termes de formation.

La valeur ajoutée des métiers semble également influencer la perception des styles de management. Du point de vue des dirigeants autant que de celui des collaborateurs, les stratégies collaboratives sont plus propices aux métiers à haute valeur ajoutée. Le fonctionnement en mode projet, le partage de la décision au sein de l'entreprise, la transparence de la réglementation, la transparence de la communication, la transparence sur les objectifs de l'entreprise illustrent la volonté de développer un modèle d'entreprise agile capable d'augmenter l'autre au sein de l'entreprise dans les secteurs recrutant les métiers à haute valeur ajoutée. Mettre l'humain est au cœur des entreprises et secteurs recrutant des métiers à haute valeur ajoutée. La présence d'outils RH performants, la récurrence de la formation, le travail en open-space en attestent. À l'inverse, la faible valeur ajoutée des métiers du secteur circonscrivent les perspectives managériales à la philosophie paternaliste et à une perception communautariste du management.

Suivant les secteurs d'activité le management diffère. Les secteurs primaires et secondaires seraient plutôt orientés vers un management paternaliste traditionnel tandis que le secteur tertiaire tendrait progressivement vers un management paternaliste à connotation humaine. L'humain au cœur des pratiques, des réflexions, des projets conduit à rectifier les dysfonctionnements du style paternaliste en instaurant les modes projets dans les habitudes de travail.

Enfin, l'éclairage apporté par les communautés atteste du caractère multiculturel des styles de management. Il conduit à mettre en exergue deux catégories de cultures managériales locales : les cultures ayant un fort sentiment d'appartenance locale, les cultures ayant un faible sentiment d'appartenance locale.

Les cultures locales à fort sentiment d'appartenance locale sont constituées par les Noirs descendants d'Africains et métissés, les Indiens, les Syro-libanais, les Blancs pays. Leurs pratiques de management des Hommes participent au maintien du style paternaliste construit sur la proximité, l'adaptabilité, la surveillance avec toutefois des variantes communautaires.

Les cultures locales à faibles sentiment d'appartenance intègrent les français originaires de France hexagonale et les Békés. Leurs pratiques de management des Hommes se scindent en deux perceptions. D'une part, le style de management des békés participent au maintien du style paternaliste-construit sur la proximité/l'opacité, la surveillance. D'autre part, le style hexagonal serait bi-polaire et offre deux styles de management tantôt paternaliste tantôt collaboratif.

Enfin, l'analyse qualitative n'aborde que les exemples des cultures haïtiennes, chinoises et américaines courantes. Les cultures de management des hommes seraient respectivement autoritaire, familiale, et collaborative avec des ajustements d'outils RH adaptés à ces styles de management.

Notre approche dichotomique empirique conduit à construire le modèle suivant pour les pratiques paternalistes insulaires de la Guadeloupe :

$$y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \beta_{10} X_{10i} + \beta_{11} X_{11i} + \varepsilon_i$$

Avec :

α : Constante

X_{1i} : Sexe (Homme/Femme)

X_{2i} : Taille de l'entreprise dont l'effectif est entre 50 et 100 salariés

X_{3i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est <50 salariés

X_{4i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est > à 250 salariés

X_{5i} : Diplôme inférieur au bac (CAP, BEP, autres)

X_{6i} : Diplôme de niveau bac + 5 à 8

X_{7i} : Age de collaborateur : Moins de 20ans

X_{8i} : Age du collaborateur : 50-59 ans

X_{9i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de moins d'un an

X_{10i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de plus de 15 ans

X_{11i} : Statut au sein de la société

ε_i : Termes d'erreur

Le marketing RH en Guadeloupe s'appuyant sur la régulation des motivations des salariés constitue un réel levier de performance de l'entreprise. Il peut être favorisé par les conditions de travail mettant l'humain augmenté, au cœur de l'organisation, grâce à une meilleure prise en compte des compétences, de la proximité et de la reconnaissance propre au principe du personnalisme de la GRH. (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009)³⁴⁵.

³⁴⁵ Arnaud.S, Frimousse.S, Peretti.J-M, « *Gestion personnalisée des Ressources Humaines : implications et enjeux* », Management & Avenir, 2009/8 (n° 28), p. 294-314. DOI : 10.3917/mav.028.0294. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm>

CONCLUSION GÉNÉRALE

Une thèse de doctorat ne saurait s'achever sans en avancer les perspectives.

CHAPITRE 6 : UNE DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DES PERSPECTIVES MANAGERIALES POUR LA GUADELOUPE DE DEMAIN : COMMENT DEPASSER LES DIMENSIONS AFFECTIVES ET LA PERSONNALISATION DOMINANTES DES PRATIQUES LOCALES

Notre recherche consistait à contribuer à la littérature scientifique des sciences de gestion dans le champ du management stratégique au travers de l'étude des styles de management.

Notre objectif central de recherche (ou question centrale de recherche) visait à s'interroger sur l'existence d'une incidence de l'antériorité coloniale française sur les styles de management au sein de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe.

Les objectifs fixés en amont consistaient à :

1. Saisir la portée de la culture sur les styles de management en Guadeloupe
2. Démontrer l'archaïsme des styles de management en Guadeloupe impactés d'un paternalisme ancien
3. Prouver que les styles de management collaboratifs peuvent prendre le relais de ces pratiques archaïques
4. Brosser les contours d'un modèle de management paternaliste pour les PME locales

Les parties théorique et empirique de la recherche conduisent à répondre à notre problématique centrale ainsi qu'aux objectifs sous-jacents.

Ainsi, au terme de la recherche, il en ressort que :

Le principal apport de cette thèse est de démontrer le caractère incontournable du contexte culturel insulaire français dans la compréhension du management stratégique de la Guadeloupe. En effet, tout modèle s'inscrit dans un contexte culturel, social et technique. Le contexte détermine les interactions, les échanges, les représentations qui se renouvellent et s'enrichissent. Il est normalement évolutif et dynamique et transforme discours et relations au fil du temps. Il est ainsi nécessaire de l'appréhender au sein de l'entreprise pour saisir son rôle structurant. Cependant, la question du contexte revêt en Guadeloupe une importance singulière.

La prise en compte du contexte local est d'autant plus déterminante que la grande richesse de la culture locale ne parvient pas à masquer la complexité des relations de travail, des relations sociales et managériales. La culture de l'île, fruit du syncrétisme des cultures française, africaine, indienne, amérindienne, syro-libanaise, caribéenne est riche, très riche. Nonobstant, l'historiographie de la trajectoire sociale, économique, culturelle, sociétale, institutionnelle et identitaire illustre autant son potentiel, sa capacité de résilience que sa complexité.

Outre cette singularité culturelle locale, l'analyse révèle une importante contextualisation des styles de management en Guadeloupe suivant les tailles d'entreprises, suivant les secteurs d'activité, suivant l'importance de la valeur ajoutée des métiers recrutés, suivant l'origine culturelle du dirigeant.

Le second apport à la littérature des sciences de gestion est de parvenir à démontrer que le paradoxe identitaire local guadeloupéen ³⁴⁶entretient le traumatisme d'une humanité blessée par l'antériorité coloniale française tantôt avouée tantôt annihilée. Ce traumatisme est, conséquemment, à l'origine de perceptions complexes de relations de travail. Le deuil de ce trou de mémoire représente une sortie possible de cette pérennisation du prisme passé (Mucy et Brunstein, 2004). Le travail de deuil concernant l'histoire locale pourrait consister à transcender l'absence d'un passé irrécupérable. Pour cette société, dans l'impossibilité de reconstruire avec précision son passé à la suite de cette double rupture géographique et historique, le deuil pourrait passer par une quête pacifique de savoir sur sa culture d'origine.

Le troisième apport de notre recherche est de confirmer l'aptitude du contexte local à entretenir la trame d'un style de management paternaliste connoté d'une antériorité. D'une part, les avatars culturels du passé persistant au sein de la société sont dupliqués au sein de l'entreprise. D'autre part, le style paternaliste local pâtit de deux principaux points faibles : La prédominance des dimensions affectives et personnalisées des pratiques de management. Ces *frontières entre différenciation, individualisation et discrimination poreuses* (Colle et Alii, 2006) posent problème. À ceux-ci s'ajoutent la kyrielle d'externalités négatives entretenue par les préjugés dans les relations professionnelles.

La contribution la plus significative de notre recherche tient à la création d'un modèle sur les styles de management paternalistes en Guadeloupe :

³⁴⁶ mêlant la quête de reconnaissance sociale à la métropole à celle de l'autonomie

Notre approche dichotomique empirique conduit à obtenir des éclairages complémentaires et nouveaux pour la connaissance scientifique ainsi que le modèle suivant pour les pratiques paternalistes insulaires de la Guadeloupe.

$$y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \beta_{10} X_{10i} + \beta_{11} X_{11i} + \varepsilon_i$$

Avec :

α : Constante

X_{1i} : Sexe (Homme/Femme)

X_{2i} : Taille de l'entreprise dont l'effectif est entre 50 et 100 salariés

X_{3i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est <50 salariés

X_{4i} : Taille d'entreprise dont l'effectif est > à 250 salariés

X_{5i} : Diplôme inférieur au bac (CAP, BEP, autres)

X_{6i} : Diplôme de niveau bac + 5 à 8

X_{7i} : Age de collaborateur : Moins de 20ans

X_{8i} : Age du collaborateur : 50-59 ans

X_{9i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de moins d'un an

X_{10i} : Ancienneté au sein de l'entreprise de plus de 15 ans

X_{11i} : Statut au sein de la société

ε_i : Termes d'erreur

Corollairement, cette présente thèse aura également eu le mérite de mettre en évidence le retard pris dans la démarche de réflexion stratégique locale. Les styles de management de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe sont atones. L'insatisfaction est nette. Près de deux tiers des collaborateurs (59.6%) formuleraient une insatisfaction globale des styles de management pratiqués en Guadeloupe au sein de leur entreprise d'accueil. Dans le même temps, la moitié des Guadeloupéens se déclarent insatisfaits des pratiques au sein de leur entreprise privée (48.5%).

Par ailleurs, si une réelle prospective semble, pour l'heure, difficile à établir, il convient nécessairement d'intégrer aux perspectives managériales les générations Y et Z. Le Management 2.0 et 3.0, les notions de l'entreprise « libérée » et de « bonheur au travail », le management agile, le management coopératif, le management collaboratif et le management bienveillant sont autant de pistes possibles à explorer. L'intégration des valeurs d'amour, de partage, d'ouverture, d'énergie

positive, d'esprit d'équipe au sein de l'entreprise (Brun et Bourigeaud, 2018) pourraient contribuer à augmenter l'autre, à créer de la valeur pour l'entreprise ainsi qu'à l'éthique de l'entreprise. Le leader positif pourrait parfaitement orchestrer ce changement de paradigme.

En guise de perspective, le plus grand défi de la Guadeloupe viserait à transformer les principales faiblesses des styles de management locaux – le manque de transparence, les dimensions affectives et personnalisées- en atouts. L'une des pistes de sortie du paternalisme local à connotation passé pourrait être une personnalisation de la GRH de l'entreprise au service de sa performance (la marque employeur) capable de relever les défis :

- De l'équité et de l'égalité dans le traitement des collaborateurs (suivant le sexe et le développement de l'hémisphère droit ou gauche)
- Du travail intergénérationnel
- De la fidélisation de tous les types de salariés

Dès lors, « *La parole claire, éthique et transparente* », « *l'homme au cœur de l'entreprise* » (Rosele-Chim et Raboteur (dir.), 2007 : pp225)³⁴⁷ semblent les meilleures pistes à envisager pour palier ses dysfonctionnements.

Mieux, une autre solution possible pourrait être la personnalisation de la relation au salarié grâce au développement du marketing RH à l'échelle locale.

De la même façon que le marketing³⁴⁸ se focalise sur l'adaptation de l'offre au marché, il permet à l'entreprise de convaincre, de fidéliser et de séduire les salariés. Ce, dans le but de satisfaire

³⁴⁷ Rosele-Chim & Raboteur. J dir Raboteur.L, Les défis du développement du tourisme et l'intelligence économique du territoire. Extrait de la communication de Raboteur.L : *Sur le management et la GRH dans les entreprises touristiques en Guadeloupe : la problématique d'entreprise adaptée aux réalités locales*, Publibook, 2014

³⁴⁸ La genèse du concept de « marketing » renvoie à l'idée de marché (market). Elle désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale au service des clients. Par la suite, le marketing a fait l'objet de rationalisation et de perfectionnement dans le but d'approfondir l'étude du comportement de l'acheteur, du consommateur et de l'environnement (concurrence, marché...). « *Le Marketing n'est pas figé et ses pratiques et ses principes évoluent et s'adaptent face à un environnement en perpétuel mouvements* » (Helffer, Orsoni et Nicolas, 2008). En ce qui concerne le marché des biens de masse, l'approche du 'marketing traditionnel' avait placé l'échange au centre du rapport entre la demande et l'offre.

A la fin des années 1970 et au début des années 1980, l'école suédoise de marketing industriel et l'école nordique des services transforment le concept d'échange par celui de relationnel. La relation entre l'acheteur et le vendeur supplante l'acte d'échange (Håkansson et Ostberg, 1975 ; Duncan et Moriarty, 1998 ; Addis M et S.Podestà, 2005).

L'orientation vers le client constitue l'axe central du concept de marketing (Kotler, 1972), pour devenir une référence fondamentale de l'organisation. Dans le but de formuler une réponse toujours plus adaptée aux besoins du client, l'entreprise propose une offre destinée à le satisfaire. L'orientation vers le client légitime désormais les décisions stratégiques de segmentation / positionnement et les décisions opérationnelles du marketingmix.

Jusqu'à la fin des années 1980, l'approche classique du marketing (consumer behavior) qui considérait le consommateur comme un être rationnel. Les études étaient axées sur le comportement qui aboutit à un choix raisonné entre de nombreux biens et services. Les dimensions émotionnelles et affectives du consommateur n'étaient pas considérées. De nos jours, l'expérience personnelle du client potentiel est considé-

leurs besoins et attentes. Á l'instar d'une offre individualisée, personnalisée de produits et services, il s'agit pour l'entreprise de passer de l'effort d'adaptation à une individualisation des pratiques de GRH et des relations entre l'entreprise et le salarié. Ainsi, l'application des techniques issues du marketing dans le domaine des Ressources Humaines conduit à parler de « marketing RH ».

Personnaliser la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise implique la nécessité « *d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés* ». Le Marketing RH poursuit les objectifs de la satisfaction pour le salarié, pour l'optimisation du recrutement et pour la fidélisation des salariés par l'entreprise.

Les principes de la personnalisation de la GRH sont simples. Ils transposent les personnalisations du marketing issues des travaux de Gilmore et Pine (1997) et Colle et Merle (2007) à la GRH. Trois types de personnalisation se distinguent : *la personnalisation adaptative, cosmétique et transparente*.

La personnalisation collaborative concerte salarié et entreprise. Dans ce cadre, l'entreprise aide ses salariés à exprimer leurs besoins.

La personnalisation adaptative en GRH permet au salarié d'adapter l'organisation de l'entreprise par rapport à ses attentes sur des champs variés (demande d'horaires individualisés, développement de l'autonomie, demande de formations (PIF) personnalisées, attentes sur la gestion des carrières). Cette personnalisation adaptative mérite une attention qui pourrait porter une action corrective à l'importance accordée aux dimensions affectives.

Dans le cadre de la personnalisation cosmétique, l'entreprise pourrait offrir les mêmes services à l'ensemble de ses salariés avec une variante (exemple du courrier électronique adressé à l'ensemble des salariés).

Dans le cadre d'une personnalisation, la frontière *entre différenciation, individualisation et discrimination* est tenue (Colle et alii, 2006).

rée dans l'analyse marketing. Il s'agit de l'approche fondée sur l'expérience de l'étude du comportement du consommateur qui s'appuie essentiellement sur l'interaction entre le consommateur et le produit (Schmitt, 1999). Cette nouvelle approche du marketing vise à transformer le client en un partenaire avec lequel s'établit une relation privilégiée et de fidélisation.

Diverses stratégies de marketing RH peuvent, donc, se mettre en place suivant les besoins des entreprises et de leurs salariés : la GRH à la carte (1), la prise en compte des émotions (2), la création de sens au travail (3) et le personnalisme (4).

(1) Le « marketing RH à la carte » encore appelé « GRH cafétéria » s'inscrit dans la tendance au « one to one » fondée sur la responsabilisation des salariés. Elle permet de concilier les objectifs et les contraintes aussi bien de l'entreprise que des salariés sur la base de solutions personnalisées. Elle peut prévaloir pour la rémunération, la gestion des carrières, les entretiens de carrière, les parcours professionnels, les formations (Falcoz, 2005), le contenu de l'emploi des seniors (Christin et alii, 2007), le travail ergonomique³⁴⁹ (Bernon et Negroni, 2006) et les horaires à la carte³⁵⁰ (Peretti, 2007).

La GRH à la carte consiste à promouvoir les avantages offerts aux salariés en termes de services complémentaires au sein de l'entreprise : crèche, garderie, laveries, services à la personne au sein de l'entreprise ou à proximité. Ainsi, certaines entreprises proposent-elles des stratégies «family-friendly» comme les services à domicile. Certaines entreprises canadiennes ont mis en place des Programmes d'Aide aux Employés (PAE) sur des sujets aussi variés que *le stress en milieu de travail, les difficultés relationnelles, le harcèlement, les problèmes financiers ou juridiques* (Colle et alii, 2006).

Les prestations fournies aux salariés conduisent à :

- Améliorer l'articulation vie-privée/vie professionnelle (Business to employee)
- Personnaliser la relation d'échange entre le salarié et l'entreprise en tenant compte de l'éclatement des formes de travail.
- Intégrer la situation réelle des personnes (Peretti, 2008).

(2) Au-delà des stratégies de personnalisation, les entreprises intègrent désormais la nécessité de renforcer le sens et les perspectives donnés au travail afin d'attirer et de conserver les compétences de leurs salariés. Par conséquent, la GRH doit nécessairement intégrer l'écoute des attentes de ses salariés³⁵¹ variables suivant l'âge, l'ancienneté professionnelle, la formation, le mode de vie, le sexe, etc. L'écoute favoriserait la cohésion sociale des employés et améliorerait la performance du groupe au travail (Barsade, 2002 ; Van Hoorebeke ; 2007).

³⁴⁹ Adaptation du travail à chaque être humain

³⁵⁰ La flexibilité des heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles ne diminue pas le nombre d'heures travaillées sur une journée, mais conduit à une grande discrétion individuelle sur le moment où sont effectuées les heures

³⁵¹ Pour mieux cerner leurs besoins et leurs attentes

Les émotions, les sentiments et les intuitions s'intégreraient dans la quête de sens (Igalens, 2008). Les entreprises s'efforceraient de maintenir ou donner davantage de sens au travail en menant des projets qui mobilisent les salariés. Pour renforcer la construction du sens, le pilotage de certains projets peut être réalisé par des acteurs légitimes (Wacheux et Autissier, 2006).

La GRH se doit de découvrir et de comprendre les grandes tendances en termes de besoins personnels et collectifs afin de toujours mieux renforcer cette quête de sens.

(3) Le personnalisme « *introduit au cœur des entreprises un principe philosophique d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive* ». Ce courant philosophique considère que l'être humain n'est pas prédéterminé mais autodéterminé. Par conséquent, il est libre et responsable, capable d'élaborer ses propres règles d'existence et ses finalités. Cette tension existentielle entre prédétermination et autodétermination consiste à vouloir *révéler et actualiser les données les plus fondamentales de sa personnalité ainsi que l'ensemble de ses potentiels*.

Le personnalisme donne lieu à *la création de soi par soi et donc à la créativité, et donc à l'innovation et au progrès* (Bergson, 1993). La philosophie personnaliste implique la nécessité de solliciter le regard d'autrui afin d'obtenir un avis extérieur pour en obtenir la reconnaissance à la suite de toute création de valeur. Ce, dans le but d'avoir un sentiment complet d'existence. A chaque nouvelle rencontre, le sujet va tenter d'obtenir la reconnaissance de l'autre, dans le cadre de la construction de son identité (Mounier, 1949). *Pour vivre cette quête d'autodétermination qui caractérise l'être humain, la philosophie personnaliste affirme que la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie pour façonner la matière et y exprimer ses talents potentiels et compétences, et enfin, qu'elle a besoin de convoquer un regard bienveillant d'autrui, afin d'en recueillir une attention suffisante, nécessaire à l'obtention d'une reconnaissance* (Arnaud et Chandon, 2009).

Ainsi, la GRH doit, d'une part, s'accompagner d'une zone d'autonomie pour le salarié, dans le but *d'exprimer sa personnalité* et sa liberté. Le travailleur doit trouver l'opportunité de personnaliser son action et marquer de son empreinte l'organisation. Pour se sentir acteur de son activité, il doit être au cœur de la prise d'initiatives, du partage des décisions, des moyens et des objectifs. D'autre part, la GRH doit lui donner la possibilité d'exprimer ses talents, à travers de nouveaux challenges stimulants.

Divers canaux peuvent concourir à l'atteinte de ces deux objectifs : *l'enrichissement et l'élargissement des tâches, la rotation interne, la formation continue, l'octroi de responsabilités, la promotion interne et la gestion des carrières, la reconnaissance des compétences*, un dialogue régulier entre les collaborateurs et l'entreprise, une évaluation des performances, un système de rémunération équitable, des aller-retour constructifs et tout symbole capable de sanctionner la reconnaissance du salarié (Peretti, 2005).

L'une des externalités de la personnalisation de la GRH est l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan ; 2000 ; Deci et Gagné, 2005) édicte que les salariés ont un besoin de compétence, d'autonomie et de relations sociales respectueuses, de motivations « intrinsèque³⁵² » et « extrinsèque³⁵³ ».

L'autodétermination révèle la motivation à l'origine de la performance de l'entreprise.

L'entreprise de la Guadeloupe doit œuvrer à révéler cette autodétermination (motivations intrinsèque et extrinsèque) chez les collaborateurs de manière à asseoir sa performance.

³⁵² La première lie l'action à la volonté interne du salarié et à son plaisir.

³⁵³ La seconde associe la réalisation des tâches aux incitations et à la surveillance. Il s'agit de dimensions externes à la personne.

CHAPITRE 7 : LE BILAN ET LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Notre recherche a tenté de relever plusieurs défis :

Le premier défi de la recherche tenait au fait que le chercheur est à la fois l'objet et le sujet de la recherche. En effet, le chercheur est né en Guadeloupe, a grandi en Guadeloupe. Après une expérience en France, son parcours se déroule en Guadeloupe depuis plus de 16 ans (d'abord dans la sphère privée pendant 10 ans puis depuis 6 ans dans la sphère publique).

Le second défi reposait sur le croisement de plusieurs champs scientifiques tels que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie, l'économie, l'histoire, la géographie, le management pour l'étude théorique de la problématique croisant :

- L'approche multidisciplinaire (1)
- La diversité des sources documentaires (2)
- La confrontation de l'approche historique et de l'approche contemporaine (3)
- La spécificité de chaque analyse (4)

L'approche multidisciplinaire (1) aborde les perceptions de différentes disciplines pour expliciter la théorie de la recherche. Cette conception a l'avantage de ne pas rester trop globale. Elle rompt également avec la monotonie d'un sujet abordé sous un seul angle. Enfin, elle contourne l'écueil de se positionner comme spécialiste de chaque notion abordée.

La recherche théorique a pu être alimentée par des sources très diverses (2) comme :

- L'analyse de documentations scientifiques : articles de périodiques, mémoires, thèses, articles de magazines spécialisés, articles de quotidiens, actes de congrès et colloques scientifiques, communications publiées et non publiées dans les actes
- L'analyse de documentations publiques : INSEE, EUROSTAT
- L'analyse de documentations privées : issues d'études réalisées par les instituts

- L'analyse de sources accessibles par Internet : Google Scholar, presses

En outre, la confrontation des analyses contemporaines et historiques (3) renforce la portée des conclusions de l'analyse empirique. D'autant que celles-ci prétendent avancer les bases d'un modèle de management généralisable à de nombreuses entreprises.

Le troisième défi était la diversité des contextes mis en avant par la recherche. La recherche fait le choix de présenter à la fois le macro-contexte (la Guadeloupe et son contexte socio-économique) et mais aussi les micro-contextes (les avatars culturels de la Guadeloupe, les PME de la Guadeloupe et leurs styles de management).

L'un des défis significatifs de la recherche fut le recours à l'usage d'une méthode d'investigation mixte (à la fois qualitative et quantitative) pour la recherche empirique au détriment d'une recherche mono-méthodique (les justifications de cette orientation méthodologique sont expliquées en page 29).

Enfin, le défi de la modélisation constituait une étape audacieuse et déterminante dans la perspective d'une validation scientifique de la recherche pour un chercheur non formé au départ aux pratiques d'estimations. Celui-ci fut relevé à force d'engagement et grâce aux appuis précieux d'un membre laboratoire de recherche.

Nonobstant, de nombreuses perspectives scientifiques restent à explorer.

La principale perspective de la présente recherche de thèse de doctorat consisterait à décontextualiser l'étude en poursuivant la réflexion sur le champ insulaire local public, puis sur le champ insulaire anglophone, d'une part et sur le champ insulaire international, d'autre part.

- AXE 1 : L'ETUDE COMPARATIVE DES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE LOCALE / ENTREPRISES PRIVEES DE LA PETITE ECONOMIE INSULAIRE

La comparaison des fonctionnements du secteur privé et du secteur public local apporterait une visibilité plus large à notre démarche exploratoire

- AXE 2 : L'ETUDE COMPARATIVE DES STYLES DE MANAGEMENT DANS LES PETITES ÉCONOMIES INSULAIRES ANGLOPHONES VERSUS FRANCOPHONES

Le projet initial de thèse envisageait l'étude des styles de management dans les entreprises caribéennes anglophones et francophones. Cependant, le manque cruel de données caribéennes anglophones sur les styles de management n'a pas permis de terminer l'ensemble des enquêtes qualitatives nécessaires à la rédaction de la recherche dans les délais impartis.

Les îles de la Barbade et de Trinidad apparaissent comme étant les plus intéressantes à explorer dans un premier temps.

De premières enquêtes qualitatives ont d'ores et déjà été initiées à la Barbade. Cependant, elles demeurent, pour l'heure, insuffisantes pour aboutir à des conclusions sur les styles de management pratiqués. Ces dernières laissent présager la prédominance de stratégies collaboratives.

➤ AXE 2 : L'ETUDE DES STYLES DE MANAGEMENT INSULAIRES DANS LE MONDE

Cette première étape de recherche confirme notre souhait de mieux comprendre les différentes cultures insulaires de management dans la perspective d'une comparaison internationale future.

➤ AXE 3 : LES POSSIBLES COMPLEMENTARITES ENTRE LES STYLES DE MANAGEMENT INSULAIRES DANS LE MONDE

Les possibles complémentarités de valeurs entre les cultures internationales en matière de styles de management insulaires interrogent et apparaissent comme étant un champ de recherche opportun à explorer.

➤ AXE 3 : AUTRES AXES ENVISAGES : LA VULGARISATION DU TRAVAIL SCIENTIFIQUE

Ce dernier pourrait prendre deux formes complémentaires :

- La rédaction d'un petit guide du manager de la Guadeloupe pour servir d'appui à la compréhension du management des hommes pourrait être envisagée.
- Les interventions en conférence d'entreprise pour apporter un éclairage sur la réalité du management local. Le fait de faire coïncider les attentes des collaborateurs et dirigeants en termes de management pourraient être un axe de travail complémentaire.

Le tableau ci-après consigne le SWOT des styles de management au sein de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe

Forces	Faiblesses
<p>Diversité des contextes d'études</p> <p>Croisement des champs scientifiques pour la recherche théorique</p> <p>Croisement des champs méthodologique pour la partie empirique : Le recours à une méthode mixte</p> <p>Croisement de l'objet et du sujet de recherche</p> <p>Richesse des entretiens qualitatifs</p> <p>Caractère novateur de la problématique centrale de recherche en Guadeloupe</p>	<p>Solitude du chercheur face à un questionnement sur les styles de management en Guadeloupe</p> <p>Faiblesse de la recherche scientifique sur le champ des styles de management insulaires</p> <p>Circonscription du sujet de recherche caribéenne à une recherche locale</p>
Opportunités	Menaces
<p>Décontextualisation du champ de recherche aux PEI anglophones, dans le monde</p> <p>Etude des complémentarités possibles entre les styles de management insulaires</p> <p>Apport d'un éclairage pratique aux entreprises locales</p> <p>Création d'un centre de recherche sur le management insulaire</p>	

Tableau 49 : Tableau du SWOT des styles de management au sein de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe Source : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021

ANNEXES

ANNEXE 1 : LA TRAME DU QUESTIONNAIRE D'ENQUETE QUANTITATIVE

Le questionnaire d'enquête de notre recherche s'articule de la façon suivante :

Message d'introduction de l'enquête

Bonjour,

Dans le cadre de ma recherche scientifique sur les styles de management en Guadeloupe, je m'intéresse aux spécificités sectorielles et culturelles des pratiques locales. Je vous remercie infiniment de bien vouloir d'accorder quelques minutes pour répondre à cette enquête ?



Questionnaire collaborateurs

Perception globale du pays de résidence

1. Globalement comment jugez-vous la santé de votre pays de résidence?

- 1.Très bonne 2.Plutôt bonne 3.Plutôt mauvaise 4.Très mauvaise

Au sein de votre pays de résidence, diriez-vous que les indicateurs suivants sont

- | | Plutôt au vert | Plutôt au rouge |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Le contexte économique | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Le contexte social | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Le contexte de l'emploi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Le contexte entrepreneurial | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Le développement humain | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Le contexte politique | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Globalement que pensez-vous des méthodes de management pratiquées dans votre pays de résidence, sont-elles :

- 1.Très satisfaisantes 2.Plutôt satisfaisantes 3.Plutôt insatisfaisantes 4.Très insatisfaisantes

9. Pourquoi sont-elles insatisfaisantes ?

10. Selon vous, le modèle de management dominant au sein de votre pays de résidence est-il plutôt :

- | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.-Un management Directif ou Autoritaire (il est basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées par le manager)</p> <input type="radio"/> | <p>2.- Un management Persuasif ou Paternaliste (il reste autoritaire mais avec une dimension affective et émotionnelle. Les collaborateurs disposent d'un peu d'autonomie et émettent parfois un avis même si le manager garde le pouvoir décisionnel complet)</p> <input type="radio"/> | <p>3.-Un management Participatif ou Collaboratif (Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions)</p> <input type="radio"/> | <p>4.- Management Délégatif(il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe)</p> <input type="radio"/> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Perception du modèle de management pratiqué au sein de l'entreprise

11. Que pensez-vous du modèle de management pratiqué par votre entreprise ? vous en êtes :

- 1.Très satisfait 2.Plutôt satisfait 3.Plutôt insatisfait 4.Très insatisfait

12. Pourquoi en êtes-vous insatisfait ?

13. Parmi les différents types de management suivants, lequel prédomine au sein de votre entreprise ?

- | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.-Un management Directif ou Autoritaire (il est basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées par le manager)</p> <input type="radio"/> | <p>2.-Un management Persuasif ou Paternaliste (il reste autoritaire mais avec une dimension affective et émotionnelle. Les collaborateurs disposent d'un peu d'autonomie et émettent parfois un avis même si le manager garde le pouvoir décisionnel complet)</p> <input type="radio"/> | <p>3.-Un management Participatif ou Collaboratif (Management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions)</p> <input type="radio"/> | <p>4.- Un management Délégatif(il repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe)</p> <input type="radio"/> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

14. Pensez-vous que le modèle management en vigueur au sein de l'entreprise contribue

- 1.Positivement aux résultats de l'entreprise 2.Négativement aux résultats de l'entreprise

Perception des conditions de travail au sein de l'entreprise

15. Selon vous, les conditions de travail générées par ces méthodes de management au sein de l'entreprise sont elles

- 1.Très bonnes 2.Plutôt bonnes 3.Assez mauvaises 4.Très mauvaises

16. Vous personnellement, diriez-vous qu'au travail vous êtes

- 1.Très épanoui(e) 2.Plutôt épanoui(e) 3.Plutôt pas épanoui(e) 4.Pas du tout épanoui(e)

17. Quelles conditions de travail participent le plus à votre bien-être au sein de l'entreprise où vous travaillez (Numérotez 3 réponses dans votre ordre de préférence)

- | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1.Les relations avec les collègues de travail | <input type="radio"/> 3.Le poste de travail | <input type="radio"/> 5.Les relations avec la hiérarchie | <input type="radio"/> 7.La valorisation de votre travail |
| <input type="radio"/> 2.La rémunération | <input type="radio"/> 4.L'organisation du temps de travail | <input type="radio"/> 6.Les perspectives d'évolution | <input type="radio"/> 8.Autres |



Questionnaire collaborateurs

18. Quelles conditions de travail freinent votre épanouissement sein de l'entreprise où vous travaillez

01. Les relations avec les collègues de travail
 02. La rémunération
 03. Le stress
 04. La charge de travail
 05. Le rythme de travail
 06. L'intensité de travail
 07. Le temps de travail
 08. Le manque d'intérêt pour les tâches
 09. Les mauvaises conditions ergonomiques de travail
 10. Le manque de motivation pour la fonction exercée
 11. Les relations avec la hiérarchie
 12. Le manque de perspectives de carrière
 13. Le manque d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle
 14. Les risques émergents liés à l'activité

Rapport à la vision et aux objectifs de l'entreprise

19. Vous personnellement, connaissez-vous la vision globale du groupe auquel vous appartenez ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

20. Diriez-vous que l'entreprise s'engage

01. A assurer des formations personnalisées
 02. A appliquer un management de proximité
 03. A assurer un environnement de travail respectueux de la santé et du bien être des collaborateurs
 04. À être dynamique
 05. A offrir une carrière riche
 06. A offrir un projet de carrière tout au long de la vie
 07. A offrir des passerelles entre les métiers
 08. Etre multiculturelle et à offrir des possibilités de mobilité au sein du groupe
 09. A vous laisser vous exprimer
 10. Ne s'engage sur aucun de ces points

21. Vous personnellement, connaissez-vous les objectifs exacts de la filiale du groupe dans laquelle vous travaillez ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

22. Ces objectifs de la filiale sont-ils clairement définis ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

23. Globalement, pensez-vous que vos missions et actions quotidiennes sont cohérentes aux objectifs définis par l'entreprise ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

24. Vous personnellement, êtes-vous heureux de savoir que vous contribuez aux enjeux d'un projet d'entreprise ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

Engagement, reconnaissance et perspectives de travail

25. Vous personnellement, la vie au sein de l'entreprise vous permet-elle de découvrir de nouvelles perspectives de développement personnel ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

26. Vous personnellement, pensez-vous que votre engagement au sein de l'entreprise est constant ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

27. Vous personnellement, au quotidien votre travail vous donne-t-il la satisfaction d'être reconnue dans votre domaine ou secteur ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

28. Vous personnellement, votre rétribution est-elle à la hauteur de votre investissement personnel ?

1. Oui tout à fait
 2. Plutôt oui
 3. Plutôt non
 4. Non pas du tout

Les valeurs générées par le modèle de management

29. Pensez-vous qu'il y a des valeurs fortes partagées au sein de l'entreprise ?

1. Non
 2. Oui

30. Si, oui, parmi les valeurs suivantes, quelles sont les trois principales valeurs véhiculées par votre entreprise (Numérotez 5 réponses par ordre de sélection)

01. La sécurité
 02. L'initiative
 03. L'équité* (justice et impartialité)
 04. L'audace
 05. La confiance
 06. Le respect
 07. La franchise
 08. L'humilité
 09. L'intégrité
 10. La transparence
 11. La liberté
 12. L'imagination
 13. La solidarité
 14. Autres
 15. Aucune valeur ne prédomine

31. Parmi les valeurs suivantes lesquelles amélioreraient votre efficacité au travail ? (Numérotez 5 réponses possibles par ordre de préférence)

1. La sécurité
 2. L'équité
 3. La confiance
 4. Le respect
 5. La franchise
 6. L'humilité
 7. La transparence
 8. La liberté

La description du management idéal

32. Selon vous comment devrait s'organiser le management idéal au sein d'une entreprise telle qu'elle soit ?

33. Concernant la prise de décision dans le cadre du management idéal, elle devrait permettre :

1. La participation des collaborateurs aux décisions de l'entreprise
 2. La prise de décision centralisée uniquement par le manager

34. Concernant la conception du travail dans le cadre du management idéal, elle devrait s'orienter vers :

1. Une organisation tournée vers les moyens (respect des tâches, planning et résultats)
 2. Une organisation tournée vers l'aboutissement des résultats (pas de tâche prédéfinie mais un résultat à atteindre)



Questionnaire collaborateurs

35. Concernant l'organisation du temps de travail dans le cadre du management idéal devrait valoriser :

- 1.-Une flexibilité des horaires de travail (aménagement du temps de travail, annualisation du temps de travail, télétravail) préétablie et contrôlée par badgeuse) 2.-Une flexibilité des horaires de travail (aménagement du temps de travail, annualisation du temps de travail, télétravail) non préétablie et non contrôlée par badgeuse 3.-Une organisation stricte du temps de travail (aménagement du temps de travail, télétravail) non préétablie et contrôlée par badgeuse

36. Concernant l'organisation du contrôle dans le cadre du management idéal, elle devrait donner lieu à

- 1.-L'absence de contrôle ou une totale autonomie des collaborateurs 2.-La présence de contrôle à tous les niveaux par la direction

37. Concernant la communication dans le cadre du management idéal, elle devrait être :

- 1.-Formelle (toute échange d'information est tracée, le ton des échanges entre la hiérarchie et les collaborateurs est différent que celui utilisé entre les collaborateurs) 2.-Informelle (échange verbaux pour validation des orientations)

38. Concernant la rétribution dans le cadre du management idéale, elle devrait être :

- 1.-Fixée à l'avance lors de l'embauche par une grille indiciaire de l'entreprise ou du marché 2.- Calculée en fonction de l'investissement personnel (une partie fixe et d'une partie variable composée de gratifications et avantages en tout genre)

39. Concernant le poste de travail dans le cadre du management idéal, il devrait mettre en place

- 1.- Des conditions de travail ergonomiques, confortables, sereines 2.- Des conditions de travail strictes, rigides, stables prédéfinies par l'entreprise

40. Concernant les relations de travail entre collaborateurs, dans le cadre du management idéal, elles devraient :

- 1.-Orientées vers la compétition et l'ambition et se circonscrire au domaine professionnel 2.-Orientées vers l'interchangeabilité des rôles et renforcer de tisser les liens professionnels et extra-professionnels (open space, lieu de vie, activités communes)

41. Concernant les relations avec la hiérarchie, dans le cadre du management idéale elles devraient être

- 1.- Conrutes sur des valeurs telles que la distance et l'opacité et circonscrites aux relations de travail 2.- Construites sur des valeurs telles que : l'humilité, la transparence la confiance et la franchise et favorables aux relations extraprofessionnelles

42. Concernant les perspectives d'évolution, dans le cadre du management idéal, elles devraient être

- 1.- Au service des collaborateurs : Développer des formations, des VAE, des mobilités internes et externes, des promotions formulées par les collaborateurs 2.-Au service de l'entreprise : perspectives fonction des besoins et moyens de l'entreprise 3.-A la fois au service des collaborateurs et de l'entreprise

43. Concernant la valorisation de votre travail dans le cadre du management idéal, elle devrait

- 1.-Se décliner à travers les primes (participation aux bénéfices, Intéressent au chiffre d'affaires), récompenses, promotions attribuées à la discrétion de l'entreprise et la valorisation de la liberté, la confiance et l'autonomie 2.-Se formuler par tout autre moyen que des gratifications financières pour maintenir l'équité au sein de l'entreprise

44. Concernant la poursuite des objectifs dans le cadre du management idéal, elle devrait :

- 1.-Se contractualiser de manière formelle 2.-Etre indicative



Questionnaire collaborateurs

45. Concernant le statut social, dans le cadre du management idéal, il devrait s'apparenter à

- 1.-Une façon pour l'entreprise d'exprimer sa reconnaissance à ses collaborateurs et de permettre à la personne promue d'exprimer son autorité, son autonomie et de se faire suivre
- 2.-Une façon d'envisager le dialogue, le partage des valeurs, d'identifier et mettre en place des solutions coïncidant aux besoins des collaborateurs et de l'entreprise pour atteindre des objectifs communs

[Tapez une citation prise dans le document, ou la synthèse d'un passage intéressant. Vous pouvez placer la zone de texte n'importe où dans le document et modifier sa mise en forme à l'aide de l'onglet Outils de dessin.]

Identification des collaborateurs

46. Etes-vous...

- 1.Un homme 2.Une femme

47. Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

- 1.Moins de 20 ans 3.De 30 à 39 ans 5.De 50 à à 59 ans
 2.De 20 à 29 ans 4.40 à 49 ans 6.Plus de 60 ans

48. De quel pays êtes vous originaire ?

49. Quelle est votre profession

50. Quel est votre statut au sein de la société ?

- 1.Ouvrier-technicien 2.Employé 3.Agent de Maitrise 4.Cadre 5.Cadre supérieur

51. Dans quel domaine travaillez-vous

- 1.Commercial 2.Opérations 3.Supports 4.Logistiques 5.Armement

52. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous

- 1.Dans le shipping (le transport de marchandises, la flotte de navires,les terminaux,le transport maritime)
- 2.-Dans l'intermodal 3.Dans la logistique 4.En agence de voyage

54. Je vous remercie d'avoir participé à l'enquête

53. Quel est votre ancienneté au sein du groupe

- 1.Moins de 1 an 2.1 à 5 ans 3.5 à 10 ans 4.10 à 15 ans 5.plus de 15 ans

ANNEXE 2 : MESSAGE D'ACCROCHE DU MAIL POUR SOLLICITER LA PARTICIPATION A L'ENQUETE QUANTITATIVE

Bonjour Madame ou Monsieur X,

Faisant suite à notre conversation téléphonique où je vous présentais l'objet de ma recherche de thèse de doctorat sur les styles de management en Guadeloupe, vous trouverez en pièce jointe lien pour le questionnaire d'enquête s'adressant aux collaborateurs d'entreprises privées de Guadeloupe.

Je tiens à vous remercier infiniment pour votre la participation à l'enquête ainsi que pour votre proposition de bien vouloir diffuser le lien auprès de votre réseau (seulement après avoir pris le soin de valider la cible ensemble).

Les délais impartis pour la collecte et le traitement des données sont très courts.

Sachant pouvoir compter sur notre fructueuse collaboration pour obtenir votre retour dans les meilleurs et prompts retours, je me tiens à votre écoute pour toute question complémentaire.

PS : Sans retour de vous dans une semaine, je me permettrais de reprendre contact avec vous pour vous relancer.

Bien à vous,

Johanna PIERRE-JUSTIN VIRAPATIRIN

0690XXXX

ANNEXE 3 : MESSAGE DE RELANCE PAR MAIL POUR SOLLICITER LA PARTICIPATION A L'ENQUETE QUANTITATIVE

Bonjour Madame ou Monsieur X,

Faisant suite à nos précédents échanges, je me permets de vous relancer sur votre participation à mon enquête quantitative réalisée dans le cadre de ma recherche sur les styles de management en Guadeloupe.

Vous trouverez en pièce jointe lien pour le questionnaire d'enquête s'adressant aux collaborateurs d'entreprises privées de Guadeloupe à compléter.

Je tiens à vous remercier infiniment pour votre la participation à l'enquête ainsi que pour votre proposition de bien vouloir diffuser le lien auprès de votre réseau (seulement après avoir pris le soin de valider la cible ensemble).

Les délais impartis pour la collecte et le traitement des données sont très courts.

Sachant pouvoir compter sur notre fructueuse collaboration pour obtenir votre retour dans les meilleurs et prompts retours, je me tiens à votre écoute pour toute question complémentaire.

Bien à vous,

Johanna PIERRE-JUSTIN VIRAPATIRIN

0690XXXX

ANNEXE 4 : LE GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ENQUETE QUALITATIVE

GUIDE D'ENTRETIEN SUR LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DE LA PETITE ECONOMIE INSULAIRE DE LA GUADELOUPE

Bonjour,

Dans le cadre de ma recherche scientifique sur les styles de management en Guadeloupe, je m'intéresse aux spécificités sectorielles et culturelles des pratiques locales. Je vous remercie infiniment de bien vouloir d'accorder quelques minutes pour répondre à ce guide d'entretien ?

Age de l'interviewé	
Statut de l'interviewé	
Profession de l'interviewé	
Nombre d'années d'expérience professionnelle en Guadeloupe de l'interviewé	

Ancienneté au sein de l'entreprise de l'interviewé	
----------------------------------------------------	--

Secteur d'activité de l'entreprise	
Taille de l'entreprise (effectif)	
Type d'entreprise de l'interviewé	
Origine culturelle du dirigeant ou des actionnaires	

(Les réponses aux questions suivantes sont libres et anonymes) :

1-Que pensez-vous du management en Guadeloupe ?

1.1-Quels points forts du management en Guadeloupe

1.2-Quels points faibles du management en Guadeloupe

2-Que pensez- vous du management de votre secteur en Guadeloupe ?

3-Les styles de management au sein de votre secteur d'activité ont- ils évolué au fil du temps ?

3.1-Quels sont les points forts du style de management dans votre secteur en Guadeloupe

3.2-Quels sont les points faibles du style de management dans votre secteur en Guadeloupe

4-Quel est l'impact des styles de management pratiqués dans le secteur sur le CA, le taux d'absentéisme, l'atteinte des objectifs fixés (chiffres depuis 2014)

5-Quelles sont les perspectives de management dans votre secteur ?

ANNEXE 5 : LES EQUATIONS DE L'ANALYSE PROBIT

5.1. RESULTAT DE L'EQUATION 1 ESTIMANT L'EFFET DE LA VARIABLE EXOGENE
« GENRE FEMININ » SUR LES STYLES PATERNALISTES »

L'estimation des coefficients du modèle 1 (ou équation1) estimant l'effet du style paternaliste sur le genre féminin sera formulée comme suit :

Dependent Variable: X10

Method: ML - Binary Probit (Newton-Raphson / Marquardt steps)

Date: 02/15/21 Time: 20:25

Sample (adjusted): 37 200

Included observations: 161 after adjustments

Convergence achieved after 29 iterations

Coefficient covariance computed using observed Hessian

WARNING: Quasi-complete separation detected at estimated parameters
(results may not be valid)

	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C(1)	-0.04200...	0.3214807...	-0.130657...	0.89604...
C(2)	0.161400...	0.2178709...	0.7408073...	0.45881...
C(3)	-0.51323...	0.4116597...	-1.246752...	0.21248...
C(6)	-1.00106...	0.6454786...	-1.550883...	0.12092...
C(7)	-0.59211...	0.3312251...	-1.787664...	0.07383...
C(8)	-0.29092...	0.3394027...	-0.857179...	0.39134...
C(66)	-0.09907...	0.5695408...	-0.173954...	0.86190...
C(10)	-7.59882...	1751613.6...	-4.338184...	0.99999...
C(11)	0.073050...	0.2970650...	0.2459058...	0.80575...
C(4)	0.028024...	0.3312133...	0.0846114...	0.93257...
C(5)	0.182754...	0.3147499...	0.5806352...	0.56148...
C(12)	-0.75694...	0.4707716...	-1.607889...	0.10785...
McFadden R-squared	0.052991...	Mean dependent var	0.3416149068322982	
S.D. dependent var	0.475730...	S.E. of regression	0.4783110383167666	
Akaike info criterion	1.365218...	Sum squared residuals	3408843595697383	
Schwarz criterion	1.594888...	Log likelihood	-97.90006054204205	
Hannan-Quinn criter.	1.458473...	Deviance	195.8001210840841	
Restr. deviance	206.7564...	Restr. log likelihood	100.3782335988335	
LR statistic	10.95634...	Avg. log likelihood	0.1608074910199019	
Prob(LR statistic)	0.446927...			
Obs with Dep=0	106	Total obs	161	
Obs with Dep=1	55			

5.2. RESULTAT DE L'EQUATION 2 : ESTIMANT L'EFFET DE LA VARIABLE EXOGENE « GENRE MASCULIN » SUR LES STYLES PATERNALISTES »

L'estimation des coefficients du modèle 2 (ou équation2) estimant l'effet du style paternaliste sur le genre masculin sera formulée comme suit :

Dependent Variable: X10
Method: ML - Binary Probit (Newton-Raphson / Marquardt steps)
Date: 02/15/21 Time: 20:30
Sample (adjusted): 37 200
Included observations: 161 after adjustments
Convergence achieved after 28 iterations
Coefficient covariance computed using observed Hessian
WARNING: Quasi-complete separation detected at estimated parameters
(results may not be valid)

	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C(1)	0.119396...	0.3052487...	0.3911454...	0.69568...
C(2)	-0.16140...	0.2178709...	-0.740807...	0.45881...
C(3)	-0.51323...	0.4116597...	-1.246752...	0.21248...
C(6)	-1.00106...	0.6454786...	-1.550883...	0.12092...
C(7)	-0.59211...	0.3312251...	-1.787664...	0.07383...
C(8)	-0.29092...	0.3394027...	-0.857179...	0.39134...
C(66)	-0.09907...	0.5695408...	-0.173954...	0.86190...
C(10)	-7.40174...	830156.74...	-8.916083...	0.99999...
C(11)	0.073050...	0.2970650...	0.2459058...	0.80575...
C(4)	0.028024...	0.3312133...	0.0846114...	0.93257...
C(5)	0.182754...	0.3147499...	0.5806352...	0.56148...
C(12)	-0.75694...	0.4707716...	-1.607889...	0.10785...
McFadden R-squared	0.052991...	Mean dependent	0.3416149068322982	
S.D. dependent var	0.475730...	S.E. of regressor	0.4783110383167666	
Akaike info criterion	1.365218...	Sum squared res	34108843595697384	
Schwarz criterion	1.594888...	Log likelihood	-97.90006054204202	
Hannan-Quinn criter.	1.458473...	Deviance	195.800121084084	
Restr. deviance	206.7564...	Restr. log likelih	003.3782335988335	
LR statistic	10.95634...	Avg. log likelih	008080749101990187	
Prob(LR statistic)	0.446927...			
Obs with Dep=0	106	Total obs	161	
Obs with Dep=1	55			

5.3. RESULTAT DE L'EQUATION 3 ESTIMANT L'EFFET DE LA VARIABLE EXOGENE « GENRE MASCULIN EN TENANT COMPTE DE L'ANCIENNETE » SUR LES STYLES PATERNALISTES »

L'estimation des coefficients du modèle 3 (ou équation 3) estimant l'effet du style paternaliste sur le genre masculin, exerçant avec une grande ancienneté au sein de l'entreprise sera formulée comme suit :

Dependent Variable: X10

Method: ML - Binary Probit (Newton-Raphson / Marquardt steps)

Date: 02/15/21 Time: 20:53

Sample (adjusted): 37 200

Included observations: 161 after adjustments

Convergence achieved after 4 iterations

Coefficient covariance computed using observed Hessian

	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C(1)	0.073131...	0.2999491...	0.2438117...	0.80737...
C(2)	-0.18128...	0.2141854...	-0.846413...	0.39732...
C(3)	-0.44701...	0.4022604...	-1.111260...	0.26645...
C(6)	-0.92543...	0.6206688...	-1.491031...	0.13595...
C(7)	-0.53873...	0.3233522...	-1.666101...	0.09569...
C(8)	-0.33533...	0.3329556...	-1.007149...	0.31386...
C(66)	-0.06300...	0.5670540...	-0.111113...	0.91152...
C(4)	0.008006...	0.3200580...	0.0250145...	0.98004...
C(5)	0.142533...	0.2751288...	0.5180616...	0.60441...
McFadden R-squared	0.029906...	Mean dependent var	0.3416149068322982	
S.D. dependent var	0.475730...	S.E. of regression	0.4799287220487702	
Akaike info criterion	1.357596...	Sum squared res	3501039989359959	
Schwarz criterion	1.529849...	Log likelihood	-100.2865460456918	
Hannan-Quinn criter.	1.427538...	Deviance	200.5730920913835	
Restr. deviance	206.7564...	Restr. log likelihood	100.3782335988335	
LR statistic	6.183375...	Avg. log likelihood	0.6228978015260357	
Prob(LR statistic)	0.626699...			
Obs with Dep=0	106	Total obs	161	
Obs with Dep=1	55			

5.4 RESULTAT DE L'EQUATION 4 ESTIMANT L'EFFET DE LA VARIABLE EXOGENE « GENRE FEMININ EN TENANT COMPTE DE L'ANCIENNETE » SUR LES STYLES PATERNALISTES »

L'estimation des coefficients du modèle 4 (ou équation 4) estimant l'effet du style paternaliste sur le genre féminin, exerçant avec une grande ancienneté au sein de l'entreprise sera formulée comme suit :

Dependent Variable: X10
 Method: ML - Binary Probit (Newton-Raphson / Marquardt steps)
 Date: 02/15/21 Time: 20:57
 Sample (adjusted): 37 200
 Included observations: 161 after adjustments
 Convergence achieved after 4 iterations
 Coefficient covariance computed using observed Hessian

	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C(1)	-0.10815...	0.3133606...	-0.345156...	0.72997...
C(2)	0.181289...	0.2141854...	0.8464135...	0.39732...
C(3)	-0.44701...	0.4022604...	-1.111260...	0.26645...
C(6)	-0.92543...	0.6206688...	-1.491031...	0.13595...
C(7)	-0.53873...	0.3233522...	-1.666101...	0.09569...
C(8)	-0.33533...	0.3329556...	-1.007149...	0.31386...
C(66)	-0.06300...	0.5670540...	-0.111113...	0.91152...
C(4)	0.008006...	0.3200580...	0.0250145...	0.98004...
C(5)	0.142533...	0.2751288...	0.5180616...	0.60441...
McFadden R-squared	0.029906...	Mean dependent var	0.3416149068322982	
S.D. dependent var	0.475730...	S.E. of regression	0.4799287220487702	
Akaike info criterion	1.357596...	Sum squared resids	3501039989359958	
Schwarz criterion	1.529849...	Log likelihood	-100.2865460456918	
Hannan-Quinn criter.	1.427538...	Deviance	200.5730920913835	
Restr. deviance	206.7564...	Restr. log likelihood	100.3782335988335	
LR statistic	6.183375...	Avg. log likelihood	0.6228978015260357	
Prob(LR statistic)	0.626699...			
Obs with Dep=0	106	Total obs	161	
Obs with Dep=1	55			

5.5 RESULTAT DE L'EQUATION 5 ESTIMANT L'EFFET DE LA VARIABLE EXOGENE « GENRE MASCULIN EN TENANT COMPTE DE L'ANCIENNETE » SUR LES STYLES PATERNALISTES »

L'estimation des coefficients du modèle 5 (ou équation 5) estimant l'effet du style paternaliste sur pour les hommes dont l'âge est compris entre 50 et 59 ans sera formulée comme suit :

Dependent Variable: X10

Method: ML - Binary Extreme Value (Newton-Raphson / Marquardt steps)

Date: 02/15/21 Time: 21:03

Sample (adjusted): 37 200

Included observations: 161 after adjustments

Convergence achieved after 6 iterations

Coefficient covariance computed using observed Hessian

	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C(1)	0.486979...	0.3443836...	1.4140613...	0.15734...
C(2)	-0.19051...	0.2188563...	-0.870523...	0.38401...
C(3)	-0.47980...	0.4357169...	-1.101174...	0.27082...
C(6)	-0.92883...	0.5480974...	-1.694658...	0.09014...
C(7)	-0.60729...	0.3559500...	-1.706133...	0.08798...
C(8)	-0.39215...	0.3722695...	-1.053413...	0.29215...
C(66)	-0.10018...	0.5532564...	-0.181084...	0.85630...
C(11)	0.076511...	0.2611366...	0.2929927...	0.76952...
McFadden R-squared	0.030951...	Mean dependent var	0.3416149068322982	
S.D. dependent var	0.475730...	S.E. of regression	0.4785397142506777	
Akaike info criterion	1.343832...	Sum squared residuals	3503703949161339	
Schwarz criterion	1.496945...	Log likelihood	-100.1784945019519	
Hannan-Quinn criter.	1.406002...	Deviance	200.3569890039038	
Restr. deviance	206.7564...	Restr. log likelihood	100.3782335988335	
LR statistic	6.399478...	Avg. log likelihood	0.622226673925167	
Prob(LR statistic)	0.493953...			
Obs with Dep=0	106	Total obs		161
Obs with Dep=1	55			

Dependent Variable: X10

Method: ML - Binary Extreme Value (Newton-Raphson / Marquardt steps)

Date: 02/15/21 Time: 21:03

Sample (adjusted): 37 200

Included observations: 161 after adjustments

Convergence achieved after 6 iterations

Coefficient covariance computed using observed Hessian

	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C(1)	0.486979...	0.3443836...	1.4140613...	0.15734...
C(2)	-0.19051...	0.2188563...	-0.870523...	0.38401...
C(3)	-0.47980...	0.4357169...	-1.101174...	0.27082...
C(6)	-0.92883...	0.5480974...	-1.694658...	0.09014...
C(7)	-0.60729...	0.3559500...	-1.706133...	0.08798...
C(8)	-0.39215...	0.3722695...	-1.053413...	0.29215...
C(66)	-0.10018...	0.5532564...	-0.181084...	0.85630...
C(11)	0.076511...	0.2611366...	0.2929927...	0.76952...
McFadden R-squared	0.030951...	Mean dependent var	0.3416149068322982	
S.D. dependent var	0.475730...	S.E. of regression	0.4785397142506777	
Akaike info criterion	1.343832...	Sum squared residuals	3503703949161339	
Schwarz criterion	1.496945...	Log likelihood	-100.1784945019519	
Hannan-Quinn criter.	1.406002...	Deviance	200.3569890039038	
Restr. deviance	206.7564...	Restr. log likelihood	100.3782335988335	
LR statistic	6.399478...	Avg. log likelihood	0.622226673925167	
Prob(LR statistic)	0.493953...			
Obs with Dep=0	106	Total obs		161
Obs with Dep=1	55			

5.6 RESULTAT DE L'EQUATION 6 ESTIMANT L'EFFET DE LA VARIABLE EXOGENE « GENRE FEMININ APPARTENANT A LA TRANCHE DE 50-59ANS » SUR LES STYLES PATERNALISTES »

L'estimation des coefficients du modèle 6 (ou équation 5) estimant l'effet du style paternaliste sur pour les femmes dont l'âge est compris entre 50 et 59 ans sera formulée comme suit :

Dependent Variable: X10

Method: ML - Binary Extreme Value (Newton-Raphson / Marquardt steps)

Date: 02/15/21 Time: 21:07

Sample (adjusted): 37 200

Included observations: 161 after adjustments

Convergence achieved after 5 iterations

Coefficient covariance computed using observed Hessian

	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C(1)	0.296460...	0.3525638...	0.8408692...	0.40042...
C(2)	0.190519...	0.2188563...	0.8705230...	0.38401...
C(3)	-0.47980...	0.4357169...	-1.101174...	0.27082...
C(6)	-0.92883...	0.5480974...	-1.694658...	0.09014...
C(7)	-0.60729...	0.3559500...	-1.706133...	0.08798...
C(8)	-0.39215...	0.3722695...	-1.053413...	0.29215...
C(66)	-0.10018...	0.5532564...	-0.181084...	0.85630...
C(11)	0.076511...	0.2611366...	0.2929927...	0.76952...
McFadden R-squared	0.030951...	Mean dependent var	0.3416149068322982	
S.D. dependent var	0.475730...	S.E. of regression	0.4785397142506755	
Akaike info criterion	1.343832...	Sum squared res	3503703949161308	
Schwarz criterion	1.496945...	Log likelihood	-100.1784945019519	
Hannan-Quinn criter.	1.406002...	Deviance	200.3569890039038	
Restr. deviance	206.7564...	Restr. log likelihood	100.3782335988335	
LR statistic	6.399478...	Avg. log likelihood	0.622226673925167	
Prob(LR statistic)	0.493953...			
Obs with Dep=0	106	Total obs	161	
Obs with Dep=1	55			

LEXIQUE DES SIGLES

B to B : Business to Business (De l'entreprise vers l'entreprise)

B to C : Business to Customer (De l'entreprise vers le client)

DAF : Directeur Administratif et Financier

DDPPO : Direction Participative par les objectifs

DOM : Département d'Outre-Mer

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRH : Directeur des Ressources Humaines

DROM : Département Région d'Outre-Mer

ECI : Emotionnal Competences Inventory

IA : Intelligence Artificielle

OECD : Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale

PEI : Petite Economie Insulaire

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

TOM : Territoire d'Outre-Mer

TQM : Total Quality Management

TPE : Très Petite Entreprise

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES.....	3
REMERCIEMENTS.....	4
RÉSUMÉ.....	7
SUMMARY.....	9
SOMMAIRE.....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	12
PREMIÈRE PARTIE : Le cadre d’analyse de la recherche théorique.....	20
Chapitre 1 : Les bases conceptuelles et méthodologiques de la recherche.....	22
Section 1 : Les bases conceptuelles d’une recherche en management stratégique.....	23
Section 2 : Le choix d’une recherche en réflexion stratégique portant sur les contextes.....	30
Section 3 : Le cadre méthodologique de la recherche.....	34
Chapitre 2 : La présentation du contexte de la Guadeloupe, une Petite Économie Insulaire française.....	48
Section 1 : Le contexte d’une Petite Économie Insulaire française.....	49
Section 2 : Les principaux aspects de la culture de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe.....	81
Section 3 : Le contexte de l’entreprise insulaire de la Guadeloupe.....	122
Chapitre 3 : Le management stratégique et les RH en Guadeloupe ou l’implosion des styles de management paternalistes « anciens » au sein des entreprises locales.....	144
Section 1 : Une recherche sur les styles de management.....	145
Section 2 : Une logique paternaliste de la gestion de la main d’œuvre héritée de la période esclavagiste.....	161
Section 3 : La pérennisation de la logique paternaliste dans les entreprises modernes.....	167
Section 4 : Les raisons de la pérennisation de la logique paternaliste ancienne.....	168
Section 5 : De timides et récentes évolutions des mœurs de travail chez les plus jeunes.....	175
Conclusion : Les nombreux défis du management des hommes.....	177
Conclusion de la partie théorique : La nécessité d’envisager de nouvelles perspectives managériales pour la Guadeloupe de demain.....	180
DEUXIÈME PARTIE : Les résultats et discussions de la recherche empirique.....	187
Chapitre 4 : L’analyse qualitative des mécanismes de participation des dirigeants d’entreprises privées de la Guadeloupe à une démarche stratégique organisationnelle des styles de management.....	188
Section 1 : L’approche qualitative du traitement des données d’enquête.....	189
Section 2 : L’intégration d’indicateurs de RSE dans le cadre de l’analyse qualitative.....	199

Section 3 : Première étape de la réflexion stratégique : La connaissance globale des dirigeants concernant le contexte des styles de management de la Guadeloupe.....	201
Section 4 : Seconde étape de la réflexion stratégique : La volonté de participer à la réflexion sur la stratégie	287
Section 5 : Troisième étape de la réflexion stratégique : La capacité de pouvoir faire entendre la voix des dirigeants dans l'organisation	290
Conclusion de l'analyse qualitative : Les principaux enseignements de l'étude qualitative.....	291
Chapitre 5 : L'analyse quantitative des perceptions des collaborateurs d'entreprises privées de la Guadeloupe .	293
Section 1 : La méthodologie de l'étude quantitative.....	293
Section 2 : Les principaux résultats de l'analyse descriptive menée auprès des collaborateurs d'entreprises privées.....	310
Section 3 : Les principaux résultats des estimations des modèles probit sur les styles de management.....	335
Conclusion de l'analyse quantitative : Des styles de management locaux atones ?	339
Conclusion de la partie empirique : Les principaux enseignements de la partie empirique	342
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	346
Chapitre 6 : Une discussion des résultats de la recherche et des perspectives managériales pour la Guadeloupe de demain : Comment dépasser les dimensions affectives et la personnalisation dominantes des pratiques locales	347
Chapitre 7 : Le bilan et les perspectives de la recherche	355
ANNEXES.....	359
ANNEXE 1 : La trame du questionnaire d'enquête quantitative.....	359
ANNEXE 2 : Message d'accroche du mail pour solliciter la participation à l'enquête quantitative	364
ANNEXE 3 : Message de relance par mail pour solliciter la participation à l'enquête quantitative	364
ANNEXE 4 : Le guide d'entretien de l'enquête qualitative	365
ANNEXE 5 : Les équations de l'analyse PROBIT.....	367
LEXIQUE DES SIGLES	374
TABLE DES MATIÈRES	375
TABLE DES ILLUSTRATIONS	378
LES FIGURES.....	378
LES TABLEAUX.....	380
LES PHOTOS.....	381
BIBLIOGRAPHIE.....	382
A	382
B	383
C	385

D	386
E.....	387
F.....	388
G	388
H	389
I.....	391
J.....	391
K	391
L.....	392
M.....	393
N	395
O	395
P.....	395
Q	397
R	397
S.....	398
T.....	400
V	400
W	401
Y	401
Z.....	401

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LES FIGURES

FIGURE 1 : FIGURE DES SOCIETES MULTICULTURELLES	65
FIGURE 2 : PYRAMIDE DES AGES EN GUADELOUPE. ISSUE DE L'INSEE.2016.....	69
FIGURE 3 : ÉVOLUTION DU TAUX DE CREATION D'ENTREPRISE (2010-2019). <i>SOURCE : INSEE, REE (REPertoire DES ENTREPRISES ET DES ÉTABLISSEMENTS - SIRENE)</i>	73
FIGURE 4 : ÉVOLUTION DU TAUX DE DEFAILLANCE D'ENTREPRISE (2010-2019). <i>SOURCE : INSEE, REE (REPertoire DES ENTREPRISES ET DES ÉTABLISSEMENTS - SIRENE)</i>	74
FIGURE 5 : ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIE (2010-2019). <i>SOURCES : INSEE, ESTIMATIONS D'EMPLOI ; ESTIMATIONS TRIMESTRIELLES ACOSS-URSSAF, DARES, INSEE</i>	75
FIGURE 6 : ÉVOLUTION DE LA FREQUENTATION (EN NOMBRE DE NUITEES) DANS LES HOTELS. <i>SOURCE : INSEE, EN PARTENARIAT AVEC LES COMITES REGIONAUX DU TOURISME (CRT) ET LA DGE</i>	79
FIGURE 7 : ORGANIGRAMME DU TRAVAIL SERVILE AU SEIN DE L'HABITATION. <i>SOURCE : PIERRE-JUSTIN.J, 2020</i>	131
FIGURE 8 : TABLEAU SUR LA PLACE DES TIC DANS LES PETITES ET TRES PETITES ENTREPRISES (EXTRAIT DE JAOUEN ET TORRES, 2008 ET ADAPTATION DE BRANDAO ET SERGI, 2006)	136
FIGURE 9 : LES PRATIQUES DE LA RSE DU SECTEUR AEROPORTUAIRE EN GUADELOUPE.....	242
FIGURE 10 : PROFIL DES INTERVIEWES TRAVAILLANT AU SEIN DES ENTREPRISES DETENUES PAR LES COMMUNAUTES A FAIBLE APPARTENANCE LOCALE	270
FIGURE 11 : PROFIL DES INTERVIEWES TRAVAILLANT AU SEIN DES ENTREPRISES DETENUES PAR LES COMMUNAUTES A FAIBLE APPARTENANCE LOCALE	274
FIGURE 12 : PERCEPTION DES STYLES DE MANAGEMENT PREDOMINANT EN GUADELOUPE.....	311
FIGURE 13 : TRIS CROISES DE LA PERCEPTION DES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE ET DE LA PERCEPTION DU CONTEXTE ECONOMIQUE EN GUADELOUPE	312
FIGURE 14 : TRIS CROISES DE LA PERCEPTION DES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE ET DE LA PERCEPTION DU CONTEXTE POLITIQUE EN GUADELOUPE	312
FIGURE 15 : TRIS CROISES DE LA PERCEPTION DES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE ET DU STATUT DU COLLABORATEUR AU SEIN DE L'ENTREPRISE	313
FIGURE 16 : STYLES DE MANAGEMENT DOMINANT AU SEIN DES ENTREPRISES PRIVEES EN GUADELOUPE	314
FIGURE 17 : TRIS CROISES DU STYLE DE MANAGEMENT DOMINANT AU SEIN DES ENTREPRISES PRIVEES DE LA GUADELOUPE EN FONCTION DU DEPARTEMENT DONT DEPENDENT LES COLLABORATEURS	315
FIGURE 18 : TRIS CROISES DES STYLES DE MANAGEMENT DOMINANT AU SEIN DE L'ENTREPRISE PRIVEE DU DEPARTEMENT EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITE	317
FIGURE 19 : SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE.....	318

FIGURE 20 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE EN FONCTION DES STYLES DE MANAGEMENT	319
FIGURE 21 : SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITE	320
FIGURE 22 : MOTIFS D'INSATISFACTION DES STYLES DE MANAGEMENT (ECHANTILLON : 72 REPODANTS).....	321
FIGURE 23 : SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT EN ENTREPRISES PRIVEES	322
FIGURE 24 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES ET DE LA PERCEPTION DU CONTEXTE ECONOMIQUE EN GUADELOUPE	323
FIGURE 25 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES ET DE LA PERCEPTION DU CONTEXTE SOCIAL EN GUADELOUPE.....	323
FIGURE 26 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DES ENTREPRISES ET DE LA PERCEPTION DU CONTEXTE POLITIQUE EN GUADELOUPE	323
FIGURE 27 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT EN ENTREPRISE PRIVEE EN FONCTION DE LA SATISFACTION GLOBALE DES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE.....	324
FIGURE 28 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT DOMINANT EN ENTREPRISE EN FONCTION DES STYLES DE MANAGEMENT PRATIQUES	325
FIGURE 29 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION CONCERNANT LES STYLES DE MANAGEMENT EN FONCTION DU STATUT AU SEIN DE L'ENTREPRISE.....	326
FIGURE 30 : TRIS CROISES DE LA SATISFACTION DES STYLES DE MANAGEMENT EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITE.....	327
FIGURE 31 : MOTIFS D'INSATISFACTION DES STYLES DE MANAGEMENT (ECHANTILLON : 109 REPODANTS).....	328
FIGURE 32 : PERSPECTIVES OFFERTES PAR L'ENTREPRISE PRIVEE LOCALE DE LA GUADELOUPE	329
FIGURE 33 : CARACTERISTIQUES DES PRATIQUES MANAGERIALES AU SEIN DE L'ENTREPRISE LOCALE	330
FIGURE 34 : MAPPING DU DYNAMISME DE L'ENTREPRISE EN FONCTION DE LA PLACE DONNEE A L'HUMAIN.....	331
FIGURE 35 : MAPPING DU DYNAMISME DE L'ENTREPRISE EN FONCTION DE LA PLACE DONNEE A L'HUMAIN.....	333

LES TABLEAUX

TABLEAU 1 : TABLEAU DES CLASSIFICATIONS PAR TYPES DE TERRITOIRES ET D'ECONOMIES DES ILES DES PETITES ANTILLES. SOURCES : BLANCEL, BERNAULT, BLANCHARD, BOUBEKER, MBEMBE, VERGES. F(1995).....	52
TABLEAU 2: ADAPTATION DU TABLEAU SYNTHETIQUE DE LA DOMINIQUE (BLANCEL, BERNAULT, BLANCHARD, BOUBEKER, MBEMBE, VERGES, 2015).....	62
TABLEAU 3 : ADAPTATION DU TABLEAU SYNTHETIQUE DE TRINIDAD BLANCEL, BERNAULT, BLANCHARD, BOUBEKER, MBEMBE, VERGES (1995).....	63
TABLEAU 4 : ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIE PAR SECTEUR - GUADELOUPE). SOURCES INSEE-, <i>ESTIMATIONS D'EMPLOI ; ESTIMATIONS TRIMESTRIELLES</i>	77
TABLEAU 5: TABLEAU SYNTHETIQUE DES APPROCHES DE LA CULTURE KROEBER ET KLUCKOHN (1952).....	86
TABLEAU 6 : TABLEAU DES COMPARATIF DES APPROCHES UNIVERSALISTES/ CULTURALISTES EXTRAIT DE LA COMMUNICATION.....	89
TABLEAU 7 : DEMOGRAPHIE DES ETABLISSEMENTS PAR TAILLE ET PAR TYPE D'ACTIVITE.....	135
TABLEAU 8 : TABLEAU SUR LA PLACE DES TIC DANS LES PETITES ET TRES PETITES ENTREPRISES (EXTRAIT DE JAOUEN ET TORRES, 2008 ET ADAPTATION DE BRANDAO ET SERGI, 2006)	136
TABLEAU 9 : TABLEAU DE COMPARAISON DE L'ENTREPRISE DE GUADELOUPE ET DE FRANCE. 143	
TABLEAU 10 : TABLEAU DES STYLES DE DIRECTION EN FONCTION DES COMPOSANTES DU CLIMAT SOCIAL.....	158
TABLEAU 11 : INCIDENCE DES STYLES DE MANAGEMENT SUR LES COMPOSANTES DU CLIMAT SOCIAL SELON GOLEMAN (2000).....	159
TABLEAU 12 : TABLEAU DES TYPES THEORIQUES DE CLIMATS ETHIQUES	160
TABLEAU 13 : TABLEAU DES PROJECTIONS PROFESSIONNELLES DES ETUDIANTS EN GESTION A L'UNIVERSITE DES ANTILLES. SOURCES : DEPARTEMENT GEA IUT DE LA GUADELOUPE ET DEPARTEMENT SJE UNIVERSITE DES ANTILLES	176
TABLEAU 14 : COMPARAISON DU PATERNALISME DE FRANCE ET DE LA GUADELOUPE.....	179
TABLEAU 15 : TABLEAU DU SWOT DES STYLES DE MANAGEMENT PATERNALISTES.....	186
TABLEAU 16: TABLEAU DES FACTEURS DE CHOIX D'UN TYPE D'ANALYSE TEXTUELLE..	197
TABLEAU 17 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT CANNE SUCRE RHUM.....	223
TABLEAU 18 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT CANNE SUCRE RHUM.....	226
TABLEAU 19 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT BTP.....	229
TABLEAU 20 : CAS : HOTEL C1 (3*)	232
TABLEAU 21 : CAS C2 : HOTEL RESIDENCE (3*).....	234
TABLEAU 22 : CAS C.3 : HOTEL RESIDENCE DE VACANCES (3*).....	235
TABLEAU 23 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DU TRANSPORT AERIEN	241
TABLEAU 24 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DU SECTEUR AEROPORTUAIRE	245
TABLEAU 25 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DU TRANSPORT MARITIME	249
TABLEAU 26 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DU COMMERCE DE DETAIL.....	251
TABLEAU 27 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DU COMMERCE DE GROS ET DE DETAI	252

TABLEAU 28 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DU SECTEUR BANCAIRE	256
TABLEAU 29 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DU SECTEUR NUMERIQUE	259
TABLEAU 30 TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DE LA RESTAURATION RAPIDE	261
TABLEAU 31 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT DANS LE SECTEUR DES EPIC	264
TABLEAU 32 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT COMPARATIF SUIVANT LES SECTEURS D'ACTIVITE.....	267
TABLEAU 33 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT COMPARATIF SUIVANT LA TAILLE DES ENTREPRISES	268
TABLEAU 34 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT COMPARATIF SUIVANT LA VALEUR AJOUTEE DES METIERS	269
TABLEAU 35 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT SUIVANT LES COMMUNAUTES FRANÇAISES A FAIBLE SENTIMENT D'APPARTENANCE LOCALE.	273
TABLEAU 36 : TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT SUIVANT LES COMMUNAUTES FRANÇAISES A FORT SENTIMENT D'APPARTENANCE LOCALE.	277
TABLEAU 37: TABLEAU DES STYLES DE MANAGEMENT SUIVANTS LES COMMUNAUTES ETRANGERES.	281
TABLEAU 38 : EXEMPLE D'UN STYLE DE MANAGEMENT HYBRIDE.	282
TABLEAU 39 : TABLEAU DU SWOT DES STYLES DE MANAGEMENT EN GUADELOUPE	283
- TABLEAU 40 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES ENSEIGNEMENTS DE LA PARTIE QUALITATIVE	285
TABLEAU 41 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR SEXE.....	295
TABLEAU 42 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON PAR AGE	295
TABLEAU 43 : REPARTITION PAR EXPERIENCE PROFESSIONNELLE AU SEIN DE LA SOCIETE.....	296
TABLEAU 44 : REPARTITION PAR STATUT AU SEIN DE L'ENTREPRISE	297
TABLEAU 45 : REPARTITION DES NIVEAUX D'ETUDES (TAUX DE REPOSE A LA QUESTION INFERIEUR A 100%).....	297
TABLEAU 46 : REPARTITION PAR TAILLE D'ENTREPRISE.....	298
TABLEAU 47 : REPARTITION PAR TYPE D'ENTREPRISE.....	298
TABLEAU 48 : SECTEURS D'ACTIVITE	300
TABLEAU 49 : TABLEAU DU SWOT DES STYLES DE MANAGEMENT AU SEIN DE LA PETITE ECONOMIE INSULAIRE DE LA GUADELOUPE SOURCE : PIERRE-JUSTIN. VIRAPATRIN, 2021 ...	358

LES PHOTOS

PHOTO 1 : SCHEMATISATION D'UNE PLANTATION EXTRAIT

WWW.LELIVRESCOLAIRE.FR/PAGE/6441743

126

PHOTO 2 : PLAN DE L'HABITATION DE L'ANSE LATOUCHE. ARCHIVES NATIONALES D'OUTRE -MER.

EXTRAIT DEVOLPE : LE LOGEMENT DES ESCLAVES A LA MARTINIQUE XVIII^{EME} SIECLE

(VOLPE, 2017)

165

BIBLIOGRAPHIE

A

Abel. A et Beaujolin-Bellet. R. « *Les managers intermédiaires, « acteurs des mobilités internes ? des bricolages révélateurs de tensions* », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 92, no. 2, : pp. 38-51. Cette enquête compte 42 entretiens sur 4 monographies d'entreprises, 2014

Abenon, L. « *La Caraïbe et son histoire : Ses contacts avec le monde extérieure* », Ibis Rouge Edition, 2001

Aberle. D. F, Cohen A. K., Davis A. K, Levy M. J, Sutton. Jr., and F. X, "*The Functional Prerequisites of a Society* And international journal of social, political and legal philosophy, 1950

Alvarez. F, « *Production de discours managérial et changement organisationnel* », *Revue Entreprise et Histoire*, n° 42, Avril: pp. 84-104, 2006

Alvarez. F et Oriot. F « L'interaction chercheur-sujets organisationnels : du discours au sens », in Martinet A.C. (Ed), *Sciences du Management. Epistémique, pragmatique et éthique*, Editions VUIBERT: pp. 139-164, 2007

Alvarez. F, « *What Alter says and Ego hears : a discourse-based analysis of control, trust and information in a professional organization* », in Ramallo F., (Ed), *New approaches to discourse and business communication*, Palgrave MacMillan: pp 212-230, 2009

Alvarez- Pompilius. F, « *A new paradigm for qualitative investigations: towards an integrative model for evoking change* » *The Organizational Development Journal*, Special Issue Fall, 2004

Afef. C et Zaddem. F. « *Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance* », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, vol. 1, no. 1, pp. 53-70. Cette enquête compte 21 entretiens sur 7 monographies d'entreprises, 2012

Arnaud.A, « *Cartes et cartographie des ressentis et représentations d'individus : état des lieux, questions sémantiques et méthodologiques* », openeditions.org, 2020

Autissier. D et Moutot .J-M, « *300 citations pour tout changer* », 128 p, 2014

Autissier. D et Wacheux.F, « *Manager par le sens* », 246 p, 2006

Ayache. M et Dumez. H, « *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?* », *Le Libellio d'AEGIS*, Libellio d'AEGIS, 2011

B

Badot. O, « *La théorie de l'entreprise agile* », l'Harmattan, 1997

Barel. Y, Dumas. M, Frémeaux. S, « *Styles de management, climat social et éthique: une approche contextuelle* », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°105, septembre 2017

Barrand, J, « *Le manager agile* », Dunod, 2012

Barrand. J « *Etre agile... le destin de l'entreprise de demain* », *L'Expansion Management Review*, vol. 132, no. 1, 2009: pp. 118-129

Bebel-Gisler. D et Hurbon. L, « *Cultures et Pouvoir dans la Caraïbe* », *L'harmattan*, 1987

Bebel-Gisler. D, « *Le défi culturel guadeloupéen* », *Devenir ce que nous sommes*, Editions Caraïbes, 259p, 1989

Belaise. M, « *Le discours éthique de la langue proverbiale créole* », Editions Publibooks Université, 265 p, 2006

Bénéton.P, « *Thèse de doctorat : Histoire des mots : culture et civilisation* », 1975

Benedict. R, "*The science of custom*", *Century magazine*, Calverton Edition, 1929

Benedict, "*American Anthropologist*", New Series, Vol. 49, No. 3, 1947

Bertram. I. G ; Waters R. F « *Les petites économies insulaires: théories et stratégies de développement* », *L'Harmattan*, 279 pages, 1995

Bernstein. E, "*The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control*". *Administrative Science Quarterly* 57(2), pp 181-216, 2012.

Bidney.D,"*On the philosophy of culture in the social sciences*", *Journal of philosophy*, 1942

Bhabha. K, "*Representation and the colonial text: a critical exploration of some forms of mimeticism.*" *The Theory of reading*", Ed. Frank Gloversmith. Brighton, Sussex: Harvester Press, 1984

Blake. R et Mouton J.S, « *Les deux dimensions du management* », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1964

Blake. R. et Mouton. J. S, « *La troisième dimension du management* », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987

Blanchard. K. H. et Hersey, P, « *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*», New Jersey/Prentice Hall, 1969

Blanchard. P, Bancel. N et Lemaire. S, (Sous la direction de),: « *La fracture coloniale : La société française au prisme de l'héritage colonial* », Éditions La Découverte, Paris, 2005

Blanchet, « *Le développement des petites économies insulaires relève-t-il encore de l'économie de marché ?* »Tiers Monde, Paris, PUF, Collection Tiers Monde, tome 38, n°149, 1997

Boas. F, “*Encyclopedia of social sciences*”, anthropology in ERA, Volume 2, Seligman edition, New York, NY: McMillan, 1930

Bonniol. J-L et Sabatier. J (sous la direction de), « *L'historial antillais : Guadeloupe et Martinique : des îles aux hommes*, Vol. 1, Dajani, Fort de France, 1980

Bogardus. E.S, « *Introduction to sociology*”, 1931

Bollinger. D et Hofstede. G, « *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* », Paris, Editions d'organisation, 1987

Boisseval-Balm. M, « *Au Cœur du Coaching en Guadeloupe* »Editions Jasor, 2015

Boutin. R, « *Vivre ensemble en Guadeloupe 1848-1946*, Ibis Rouge, 2009

Boutannoura. R et Bentaleb. C, *Une ethnométhodologie pour étudier la carrière de la génération Y au Maroc : La coopération intergénérationnelle en perspective*, Université de printemps IAS et 3^{ème} rencontres Internationales des Sciences du Management, 2016

Boutin. R, « *La population de la Guadeloupe, de l'émancipation à l'assimilation* », Ibis Rouges Editions, 2001

Boyom. K « *Thèse de doctorat en sciences de gestion : Les effets des dimensions culturelles sur l'évaluation des produits domestiques : cas des produits d'ameublement domestiques par les consommateurs européens* », 2012

Breton. Bridget, «*A History of Modern Trinidad 1783-1962. USA: Heinemann International*», 1981

Brun. J et Bourigeaud. B, *L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent, les idées les plus simples sont souvent les meilleures*, Eyrolles, 2018

Brown W. G, “*Modern geography and its relations to sociology*”, B.Sc, M.Ed, 1931

Bulin-Xavier. G, « *Désaliénon-nous, L’intelligence culturelle au service du développement économique et social et de la Martinique* », Editions Jasor, 2016

Burand. A, « *L’esclave avait-il donc une âme, la fête servile à la Martinique à la première moitié du XIX^{ième}* », Ibis Rouge, 2009

Brun .J et Bourigeaud. B, *L’humain, la priorité des entreprises qui gagnent, les idées les plus simples sont souvent les meilleures*, Eyrolles, 2018

C

Cameron.K.S et Sine.W, “*A framework for organizational, quality culture*”, Quality management journal, 1999

Campehouldt. L.-C et Marquet. J, Quivy. R, « *Manuel de recherche en sciences sociales* », Dunod, 2017

Capron. M. et Quairel-Lanoizelée.F, « *Stratégies et management de la RSE. Dans La responsabilité sociale d’entreprise* » (pp. 73-92). Paris: La Découverte, 2010

Capron. M. et Quairel-Lanoizelée. F, « *La responsabilité sociale d’entreprise* », La Découverte, 2007.

Capron. M. et Quairel-Lanoizelée.F, « *Mythes et réalités de l’entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. Stratégie* », La Découverte, 2007

Cartier. M et Forgues. B « *Intérêt de la simulation pour les sciences de gestion* », *Revue française de gestion*, vol. n° 165, no. 6, pp. 125-137, 2006

Cazou. F, « *Édith Kováts-Beaudoux, Les Blancs Créoles de la Martinique. Une minorité dominante* », L’Homme [En ligne], 2006

Célimène, F., « *L’économie de l’esclavage colonial* », Paris, CNRS, édition, 2012

Central Bank of Trinidad, «*Labour Confidence Survey Report* »– December, 2014

Cérol, M.J « *Langue et identité créole en Guadeloupe : une perspective afrocentriste* », Editions Jasor, 127p, 1995

Chatelin. C, « *Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion* », Document de recherche, Laboratoire Orléanais de gestion, 2005

Coase R. H, «*The Problem of Social Cost* », Journal of Law and Economics, Vol. 3 pp. 1-44, Oct., 1960

Coase. R. H, « *The Institutional Structure of Production* », *The American Economic Review*, September, 82(4), p. 713-9, 1992

Cohen. J, « *Le Tournant Postcolonial à la française* », La Découverte, 2007

Combessie. J-C « *IV. Sondages, échantillons* », *La méthode en sociologie* ». Paris, La Découverte, Repères, p. 45-54, 2007

Commission Européenne, *DG XXIII : Le tourisme et l'Union Européenne, Guide pratique*, Bruxelles, 1997

Commission Européenne, « *Rapport de la Commission sur les mesures communautaires affectant le tourisme* », Bruxelles, 1997

Conseil de l'Europe, « *Tourisme et Environnement* », Strasbourg, 1997

Coun, .D, « *Appartenance, identité et filiation* », L'Harmattan, 2017

Crépon. M, « *La responsabilité sociale d'entreprise, Pensées et Pratiques du management en France Inventaire et perspectives 19 et 21eme siècles*, 2016

Creswell. J. W, "*Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*". Sage Publications, Inc. Abstract, 1998

Crozier. M et Friedberg. E, « *l'acteur et le système* », Editions seuils, 2007

Crusol. J et all, « *L'enjeu des Petites Économies Insulaires* », Economica, 1989

Crusol. J, « *Les Antilles Guyane et la Caraïbe : coopération et globalisation* » l'Harmattan, 2004

Cuche. D, « *La notion de culture dans les sciences sociales* », Paris la découverte, 124 p, 1996

D

Dabydeen. D; Brinsley et Samaroo, E, "*India in the Caribbean*". London: Hansib. Publishing Limited, 1987

Davis. A et Dollar. J, "*Children of bondage*", Whashington, DC: American Council of education, 1940

Dawson. C. "*The age of the gods, A study in the origins of culture in prehistoric Europ and the ancient East*", London, England : J. Murray, 1928

Demart. S, *Au-delà de la controverse française : la critique postcoloniale dans le champ de la sociologie*, revue de sociologie, 2016

Dejoux. C et Léon. E, « *Métamorphoses de managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle* », L'harmattan, 2018

Denieuil. P-N, « *Le chercheur et le gestionnaire dans l'entreprise : Atouts et limites du modèle culturel. In: L'Homme et la société* », Mission et démission des sciences sociales. pp. 73-84, 1990

Descheneaux, F, « *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7* », *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative* », janvier, Québec., 2007

D'Iribarne. P, « *La logique de l'honneur* », Paris, Le Seuil, 1989.

D'Iribarne. P, et Henry. A, Segal. J-P, Chevrier. S, Globokar. T, « *Cultures et mondialisation, Gérer par-delà les frontières* », Paris, Ed.Le Seuil, 1998.

D'Iribarne. P, « *Cultures et effets sociétal* », Revue Française de sociologie XXXII, 1991.

De Miras. C, « *Le développement des petites économies insulaires relève-t-il encore de l'économie de marché ?* ». In: Tiers Monde, tome 38, n°149. Le Pacifique insulaire. Nations, aides, espaces. pp. 79-98; 1997

Dixon. R, « *The buiding of cultures* », 1928

Duchêne, « *L'expérience esclavagiste des habitations sucrières de la Caraïbe, un modèle occulté des cités ouvrières industrielles* », Études caribéennes, 2016

Dufour. S, Fortin. D et HAMEL. J, « *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives* », Les Editions Saint-Martin, 1991

Durkheim. E, « *Les formes élémentaires de la vie religieuses* », Press Universitaire. Paris, 1979

Dutrône La couture. J.F, « *Précis sur la canne et sur les moyens d'en extraire le sel essentiel* », Paris, Ed, Duplain, 1790

E

Erikson, E, « *Childhood and Society (2ème éd)* », New York: Norton et Company, 1963

Ernatus. H « *Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe : Le cas de la Guadeloupe. Economies et finances* ». Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2009.

F

Fanon. F, « *Les données de la terre* », Paris Gallimard, 1961

Fayol. H, « *Administration industrielle et générale* », Dunod, Paris, 1918 ; 1999

Fayol. H, « *Inventeur des outils de gestion : Textes originaux et recherches actuelles* », Éditions Economica, Paris, 2003

Flandrin. J-L, « *Familles, parenté, maison, sexualité dans l'ancienne société* », Hachette, Paris, 1976

Flory. C, « *De l'esclavage à la liberté forcée : Histoire des travailleurs africains engagés dans la Caraïbe française au XIX^{ième} siècle* », Karthala, société des africanistes, 2015

Floyd S.W., Wooldridge B, “ *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type* ”, Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 153-167, 1992

Francois. D, « *La démarche d'une recherche en sciences humaines, De la question de départ à la communication des résultats* », De Boeck, 2010

Freyss. J, « *Économie assistée et changement social en Nouvelle-Calédonie* », Paris, PUF, Collections. Tiers monde, 452p, 1995

Friedber. E, « *L'analyse sociologique des organisations, in Revue » Pour, n°28, Nouvelle édition, 127 pages*, 1988

Chang. F et Wiebe. H. A, “*The Ideal Culture Profile for Total Quality Management*” : A competing Value Perspectives, *Engeneering Management Journal, Volume 8, Issue 2*, 2015

G

Ganem. V « *La désobéissance à l'autorité. L'énigme de la Guadeloupe* ». Presses Universitaires de France, 2012

Gauthey. F et Xardel. D, « *Le management interculturel* », PUF, Paris, Que sais-je ?, 1990

Gardner, R. Wet Holzman, P. S et Klein, G. S.et Linton, H. B., et Spence, D. P. “*Cognitive control: A study of individual consistencies in cognitive behavior*”, International Universities Press,: Vol. 1, 1959

Giaccomin.O et Janssen.F, « *Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat en gestion des PME* » *Management Prospective Ed. | « Management et Avenir* », n° 30, pages 258 à 272, 2009

Giraud. M et Dubost. I et Calmont. A et Daniel. J et Destouches. D et Milia-Marie-Luce. M « *La Guadeloupe et la Martinique dans l'histoire française des migrations en régions de 1848 à nos jours* », revues.org, 2009

Giraud. L, Frimousse, Le Bihan, Brière, « *Les effets de la compassion du Leader positif et de la justice interpersonnelle sur la reconnaissance et le bien-être des salariés* », 2018

Giraud. L, Roger. A, « *Les étapes de carrière à l'épreuve du temps* », *Humanisme et Entreprise*, 2011

Giraud. L, Thèse de doctorat : « *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié* », 2012

Glaser, B.G., C. Srauss, A.L. “*The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*”, Chicago, Aldine, 1967

Glissant. E, « *Le discours antillais* », Éditions du Seuil, Paris, 1981

Gollac. M, Volkoff. S Citius, « *Altius, fortius [L'intensification du travail]* ». In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 114, Les nouvelles formes de domination dans le travail (1) pp. 54-67; 1996

Goleman. D, « *Cultiver l'intelligence relationnelle : Comprendre et maîtriser notre relation aux autres pour vivre mieux* », Édition Robert Laffont, Paris, 2006

Goleman. D, « *L'intelligence émotionnelle, publication originale* » publication originale Bantam Books, 2015, publication française R.Lafont, 1996.

Goleman. D, Boyatzis. R et McKee. A, « *L'intelligence émotionnelle au travail* », Éditions Village Mondial/ Pearson Éducation France, Paris, 2002

Gramsci. A, « *Les cahiers de prison* », Robert, Paris, Gallimard. *L'influence de Gramsci est précisée dans l'ouvrage de Hall.S, L'émergence des Cultural Studies et la crise des humanités, October, n°53, MIT PRESS, 1990*

Gauthierot. , « *L'entreprise Beauport à la Guadeloupe* », *L'Harmattan, Paris, 2015*

Grooves. E.R and Moore.H.E, “*An introduction to sociology*”, Longmans, greens and company, 1940

H

Hafsi.T ; Macdissi., « *Le caractère social du management stratégique des firmes d'une région ultrapériphérique : le cas de la Guadeloupe* » *Finance contrôle Stratégie*-volume 10, n°4, d, p37-72, 2007

- Hafsi.T et Martinet.A-C, « *Stratégie et management stratégique des entreprises: un regard historique et critique* », 100 ans de gestion, 2014
- Halls. S, « *Identités et cultures. Politiques des Cultural Studies* », Amsterdam, 2007
- Hamel. G, « *La fin du management. Inventer les règles de demain* », Vuibert, 2008
- Hellriegel. D et Slocum John W. et Woodman Richard W, «*Organizational Behaviour*», South-Western College Pub, 1998
- Herskovits.M.J, “*Man and his work*”, 1948
- Hockett. C.F., “*Age-Grading and Linguistic Continuity*”, *Language*, Vol. 26, No. 4, 1950
- House.J.R, “*Handbook of organizational culture and climate*”, 1998-1999
- House.R.J et Gupa.V et De Luque.M.S, M dir. House.R.J, Hanges.M, Javidan.P-W, “*Cultures, leadership and organizations: The GLOBE studies of 62 societies*”, 2004
- Hofstede. G. H, “*Culture’s consequences : International differences in work-related value’s*”. Beverly Hills, Cal., and London : Sage, 1980
- Hofstede. G, « *Vivre dans un monde multiculturel* », Les éditions d'Organisation, 1994
- Hofstede. G, “*The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories Vol. 14, No. 2. Journal of International Business Studies, Special Issue on Cross-Cultural Management*, 1983
- Hofstede. G et Neuijen. B. et Ohayv, D.D et Sanders. G. “*Organizational cultures: A qualitative and quantitative study Across Twenty Cases, Administrative Science Quaterly*”, Vol. 35, No. 2, 1990
- Hofstede. G, “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*”. London: McGraw-Hill Book Company, 1991
- Hofstede. G. “*Religion, Masculinity, and Sex. In Geert H. Hofstede (ed.) “Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Culture”*. Thousand Oaks, Sage Publications, 1998
- Hofstede. G, “*Management Scientists Are Human*”, *Management Science*, Vol. 40, No.1, Focused Issue. *Is Management Science International*, 1994
- Hofstede. G et Bollinger. D, « *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* », Paris, Editions d’organisation, 1987

House, R. et Javidan. M, et Hanges, Pet Dorfman, P, “*Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE*”, Journal of World Business, 2002

House, R.J et Hanges, P. J et Javidan, M et Dorfman, P.W et Gupta, V. Culture, “*Leadership and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*”, Sage, 2004

Huberman. A.M, et Miles. M.B., « *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes* », De Boeck Université, 480 p, 1991

Hristova.M, « *Le management stratégique : Les paradigmes principaux de la recherche* », 2012

I

Iglesias Rytishausen.K, Renaud.O, Tshan Semmer. F, « *La satisfaction au travail: une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH* ». Revue internationale de psychosociologie, vol. 16, no. 40, p. 245-270, 2010

J

Jacobs.M et Stern.B.J, “*An outline of general sociology*”, Barnes et Noble, 337p, 1947

Jolly. C, « *L'entreprise Responsable Sociale, Ethique « Verte »... Et bénéficiaire*, Editions du Félin, 2006

Jacquet. S, « *Du management participatif...au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management* », 2013

Jaouen. A et Torrès. P « *Les très petites entreprises : un management de proximité* », Hermès sciences, 2008

K

Karjalainen. H, «*Les cultures d'entreprise et le management interculturel*» Revue française de gestion, 5/2010 (n° 204), p. 33-52, 2010

Kapferer. J-N, « *Les Marques, capital de l'entreprise* », Eyrolles, 2007

Kovàts-Beaudoux. E, « *Les blancs créoles de la Martinique : une minorité dominante* », L'Harmattan, Paris, 2002

Kroeber, A. L., et Kluckhohn, C, “*Culture: a critical review of concepts and definitions*”. *Papers. Peabody Museum of Archaeology et Ethnology, Harvard University*, 47(1), viii, 223, 1952

Kroeber, A. L, “*Race, Language, Culture, Psychology, Prehistory*”, Volume I”, 1948

Kluckhohn. C et Kelly. W.H, "*The Concept of Culture*", 1945

Kumar.M.R et Sankaran.S , "*Indian culture and the culture for TQM: a comparison*", The TQM magazine, 2007

L

Lapart. J et DONNADIEU. J-L, « *L'héritage martiniquais d'un noble gersois au XVIIIe siècle : une part des habitations Tiberge (hauts de Fort-de-France)* », Bulletin de la Société Archéologique du Gers, n° 387, 2008

Lasserre.G, « *Les Indiens de la Guadeloupe* », cahiers d'Outre-Mer, Revue de Géographie, 1953

Larivé. S et Gauthier. J, « *L'intelligence, tome I. Les approches biocognitives, développementales et contemporaines* ». Extrait du Chapitre 12 : L'intelligence émotionnelle : conceptualisation et évaluation, pp368, 2007

Lavenaire. M, thèse de doctorat « *Décolonisation et changement social aux Antilles françaises : De l'assimilation à la Départementalisation* » : Socio-histoire d'une construction paradoxale, 2017

Lceun. Y, Conférence Le Monde, 2017

Le Leuch. A, Thèse de doctorat : « *Mesure de la satisfaction client/ enquête auprès des usagers du centre hospitalier universitaire de l'école vétérinaire de toulouse* », 2014

Lévy-Bruhl.H, "*Recherches sur les actions de la loi*", 1960

Lewin. K, «*A dynamic theory of personality*», Mc Graw-Hill Book Company, 1935

Likert. R, « *New Patterns of Management* », McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961

Likert. R " *An emerging theory of organization leadership and management*, dans I. P. et B. Bass, ed., *Leadership and interpersonal behavior*", Holt, Rinchart et Winston", p. 290-309, New York, 1961

Likert. R, "*The human organization*", Mac Graw-Hill, New York, 1967

Likert. R.; « *Le gouvernement participatif de l'entreprise* », Gauthiers-Villars, 1974

Linton. R, « *De l'homme* », Paris: Éditions de Minuit, Collection : Le sens commun, 535 pages, 1936

Linton, R, "*The cultural background of personality*", Appleton-Century, 1945

Livian. Y, « *Initiation à la méthodologie de recherche en SHS : réussir son mémoire ou thèse* », halshs-01102083, 2015

Laurence, K.O.A, «*Question of Labour: Indentured Immigration into Trinidad and British Guiana 1875-1917* ». Jamaica: Ian Randle Publishers, 1994

La Guerre. J, «*The East Indians of Trinidad. St. Augustine: Extra Mural Studies Unit*», ed. Calcutta to Caroni University of the West Indies, 1985

Logossah. K et Maupertuis. M-A, « *La spécialisation touristique des petites économies insulaires en développement est-elle une voie de croissance durable ?* », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. mai, no. 1, : pp. 35-55, 2007

Logossah K, « *Petites Économies Insulaires : quelle spécificité ?* » *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2007

Luc. S « *Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque* ». 2017

Lucrèce. A, « *Société et modernité* », Edition l'Outre-Mer, 1994

M

Macdissi. H et Hafsi. T, « *Le caractère social du management stratégique des firmes d'une région ultra-périphérique : le cas de la Guadeloupe* », *Finance Contrôle Stratégie – volume 10, n° 4*, 2007

Macdissi. H et Hafsi. T, *Thèse de doctorat : « Théories de la spécialisation internationale : avantage comparatif régional et échanges sud-sud »*, 1988

Mac Gregor Burns. J, « *Leadership*», HarperCollins, 1978

Malinowski. B, « *Une théorie scientifique de la culture et autres essais* ». Traduction française (1968), 182 pages, 1944

Mathieu. P, « *La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires* ». *Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité: pp.13-21*, 2008

Maslow. A, « *Devenir le meilleur de soi-même : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité* », Groupe Eyrolles, Paris, 2013

Mayo. E, «*The human problems of an industrial civilization (2^e édition)*, Harvard University, Graduate School Of Business Administration”, Division of Research, Boston, 1946

Mayer et Salovey ,« *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*», 1997

Mbembe. A, Vergès. F, Bernault. F., « *Ruptures postcoloniales. Les nouveaux visages de la société française* ». La Découverte, Cahiers libres, 542 pages, 2010

Mead. M, “*Cooperation and competition among Primitives Peoples*”, New-York McGraw-Hill, 1937

Meda. M et Vendramin. D, « *Réinventer le travail* », PUF, 2013

Meier. O, « *Management interculturel : Stratégie, organisation, performance* », Dunod, Paris, 2004

Meier. O et Barabel. Michel: « *Manageor : Tout le management à l'ère digitale* », 3^e Édition, Dunod, Paris, 2015

Messenger, « *Coachier une équipe agile* », librairie Eyrolles, 2012

Migerel. H, « *La migration des zombis, survivances de la magie antillaise en France* », Editions Caribéennes, 1987

Miras. C, « *Le développement des petites économies insulaires relève-t-il encore de l'économie de marché ?* ». In: TiersMonde, tome 38, n°149. Le Pacifique insulaire. Nations, aides, espaces. pp. 79-98; 1997

Mintzberg. H, « *Manager, ce que font vraiment les managers* », Vuibert, 2011

Molina-Azorin. J.F. et Bergh.D et Corley.K et Ketchen.D , “*Mixed Methods in the Organizational Sciences*”, 2014

Montauban, J.G et Mignot-.D.A, « *Esclavage et servitude aux Antilles : l'héritage antique et médiéval : XVIIe-XXe* », L'Harmattan, 2015

Morgan.J et Wayne.H, “*Keepers of culture : the art-thought of Kenyon Cox, Royal Cortissoz and Franck Jewett, Mather.JR*”, 1989

Mucy. M, « *Existait-il une Gestion des ressources humaines durant la période esclavagiste aux Antilles françaises ? Centre d'Etudes et de recherches du Pouvoir dans les Caraïbes*, Université des Antilles Guyane, 2000

Mucy. M, « *Contextualisation culturelle des pratiques de GRH à la Martinique (AGRH)* », 2000

Mucy. M, « *La GRH à la française : Le cas d'un Département d'Outre-Mer, la Martinique* », 2001

Mucy. M, « *Les NTIC face à une société traditionnelle persistante* », AGRH, 2001

N

Noiriel. G, “*The French Melting-Pot. Immigration, Citizenship, and National Identity, University of Minnesota*” Press, Minéapolis, 1996

Niort. J-F, « *Le Code noir Idée reçue sur un texte symbolique* », Le cavalier bleu, 2015

Nuissier. E, « *Psychologie des sociétés créoles* », Caraïbe éditions, Martinique, 2013

O

Oudin-Bastide. C, « *Travail, capitalisme et société esclavagiste* », Edition la découverte, 2005

O.M.T. Organisation Mondiale du Tourisme, « *Guide pratique pour l’élaboration et l’emploi d’indicateurs du tourisme durable* », Madrid, 1997

P

Paillé, P, « *De l’analyse qualitative en général et de l’analyse thématique en particulier* », Recherches qualitatives, n°15, p. 179-194,1996

Paillé. Pet Mucchielli.A, « *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales* », Paris, Armand Colin, 2003

Panunzio, « *Teoria generale dello stato de Panuzio y la Dottrina del Fascismo de Carlo Costamagna* », 1939

Parize-Suffrin. C, thèse de doctorat : « *FABRIQUER ENSEMBLE LA STRATEGIE : D’une démarche de Prospective Stratégique à une plateforme* », 2012

Prajogo. D et Mac Dermott. C, « *The relationship between total quality management practices and organizational culture* », International Journal of Operations et Production Management, Vol 25, N°11, 2005

Patard. A, « *Réflexions sur l’origine de l’insubordination. Le cas de trois insubordonnées hypothétiques du français* ». Langages, Armand Colin (Larousse jusqu’en 2003), 2014

Paul. E, Thèse de doctorat en sciences de gestion « *La performance des entreprises et l’impact de la culture nationale : Une illustration dans le contexte socio-économique haïtien* », 2016

Pichault et Nizet, « *Les pratiques de GRH* », Seuil, 2000

Perret. D, « *La créolité, Espace de création* », Ibis Rouge Editions, 2001

Pesqueux. Y, « *La culture nationale en sciences de gestion* ». Master, France, 2016

Perrin de Sainte Marie, « *De l'exploitation des sucreries, ou conseils d'un vieux planteur aux jeunes agriculteurs des colonies* », 1792

Petrides et Furnham « *On the dimensional Structure of Emotional Intelligence. Personalitty and Individual differences* », (29), 2001

Pierre-Louis. J, Thèse de doctorat « *Les livres de couleurs face au préjugé : Franchir la barrière à la Martinique au XVII è -XVIII è siècles* », 2015

Pirès. A.P, « *La méthodologie qualitative en Amérique du Nord : un débat manqué (1918-1960)* », Sociologie et sociétés, vol. 14, no 1, p. 15-29, 1982

Pirès. A.P, « *Analyse causale et récit de vie* », Anthropologie et société, vol. 13, no 3, p. 37-57., 1989

Pirès. A.P, « *La criminologie et ses objets paradoxaux* », Déviance et société, vol. 17, no 2, p. 129-161, 1993

Pirès.A.P, « *Recentrer l'analyse causale ? Visages de la causalité en sciences sociales et en recherche qualitative* », Sociologie et sociétés, vol. 25, no 2, p. 191-209, 1993

Pirès, A.P, « *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique* », 1997

Pirès, A.P, Landreville, P., et Blankevoort, V. « *Système pénal et trajectoire sociale* », Déviance et société, vol. 5, no 4, p. 319-345, 1981

Plane. J-M, « *Théorie et management des organisations* », 3ième édition, Dunod, 2012

P.N.U.E. Programme des Nations Unies pour l'Environnement, Industrie et Environnement, « *Divers codes de conduites pour le tourisme* », Paris, 1995

Poirine. B, « *Les Petites Économies Insulaires : un monde à part entière ? Nouveaux regards conceptuels et méthodologiques* », Région et Développement n° 42-2015, 2015

Pomian. J « *L'entreprise entre le symbolique et l'affectif* » In: Quaderni, n°38,. Politique symbolique et communication. pp. 103-115 , 1999

Porter M.E., “ *What is strategy ?* ”, Harvard Business Review, vol. 74, nov.-dec., pp. 61-78, 1996

Provost. R Mémoire de maitrise HEC Montréal : « *Intelligence émotionnelle et prédisposition à résister aux changements organisationnels* », 2014

Purser.R.E et Milillo.J, “ *Midfulness revisited : A buddist-Based conceptualization. Journal of management Inquiry*”, 2014

Q

Quy Nguyen H, “*In praise of middle managers* ”, Harvard Business Review, vol. 79, 8, pp. 7280, 2001, “

R

Radcliffe-Brown.A.R, “*Social structure*”, Oxford at Clarendon press, 1949

Raïche. G et Noël-Gaudreault. M « *Article de recherche théorique et article de recherche empirique: particularités* », Revue des sciences de l'éducation, vol. 34, n° 2, p. 485-490, 2008

Raboteur. J et Landais-Raboteur.C, dirigé par Montauban, J.G et Mignot-.D.A, « *Esclavage et servitude aux Antilles : l'héritage antique et médiéval : XVIIe-XXe* », L'Harmattan, 2015

Raboteur. J, « *Premier forum du CCEE Guadeloupe, Conseil de la culture, de l'éducation et de l'environnement du conseil régional* », p27, 2013

Raboteur. J , « *Le Carnaval guadeloupéen : un patrimoine immatériel vecteur de développement économique* », Revue Cahiers d'Administration, hors série de la revue Cahier d'Administration, Collection Territoires pour demain, p.128 à 131, 2011

Raboteur. J « *L'identité caribéenne au secours du tourisme antillais* », Revue ESPACES, 2007

Raboteur. J, « *L'appréhension économique de l'informel touristique* », 2005

Raboteur. J et Landais-Raboteur. C, « *Les musiques et danses dans le carnaval d'autrefois et d'aujourd'hui en Guadeloupe* », CANOPE, Les cahiers créoles du patrimoine de La caraïbe N°6, " Les danses et musiques traditionnelles " 25 pages, 2018

Raboteur. L dirigé par Raboteur. J et Rosele-Chim. P, « *Sur le management et la GRH dans les entreprises touristiques en Guadeloupe : la problématique d'une entreprise adaptée aux réalités*» dans *Les défis du développement du tourisme et l'intelligence économique du territoire*, éditions Publibook Universités, tourisme, 2014

Rahman.S. et Sohal.A, “*A review and classification of total quality management research in Australia and agenda for future research*”, International Journal of Quality et Reliability Management, Vol 19, 2002

Ramonjy, D et Petit, F. et Schäfer, P, « *Management stratégique de la RSE et norme ISO 26000 : le cas de Fleury Michon* » Question(s) de management, 2, (1), 55-68, 2013

Richard. S, « *L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte* ». RECHERCHES QUALITATIVES – VOL. 26(1), pp. 181-207, 2006

Riveline. C, « *Les lunettes du prince* », Annales des Mines de Paris, Décembre, 1997

Rocher. G, « *Multiplication des élites et changement social au Canada français* », Revue de l'Institut de sociologie, no 1: pp. 79-94, Université libre de Bruxelles, 1968

Roldan. J.L, Rodriguèz. A.L, Leal. A.G, « *The influence of organizational culture on the quality management programme performance* », Investigations Europeas de Dirreccion y Economia de la Empresa, 2012

Rosele-Chim et Raboteur. J dir Raboteur.L, « *Les défis du développement du tourisme et l'intelligence économique du territoire : Sur le management et la GRH dans les entreprises touristiques en Guadeloupe : la problématique d'entreprise adaptée aux réalités locales* », Publibook, 2014

Roselé Chim, P, « *Cataclysmes naturels, crises et déséquilibres : la politique économique de relance* », communication présentée au colloque Météo France, UAG, Pointe-à-Pitre, Guadeloupe, 1991

Roselé Chim, P, « *Le développement des espaces en terme de réservation : vulnérabilité et déséquilibre* ». Working Papers, CERED FORUM CNRS 7028. Nanterre, France : Université de Paris X Nanterre, 1997

Roselé Chim, P, « *La Caraïbe données environnementales : Le développement des espaces en termes de réservation : vulnérabilité et déséquilibres des pays caribéens francophones* », 2006

S

Saïd. D, *L'Orient créée par l'occident*, Éditions du Seuil, coll, 1978,

Sapir.E, « *Languague and culture : global flow and local complexity* »,1921

Sauvayre. R, « *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales* », DUNOD. 2013

Sayad. A, « *Identités, nominations et catégorisations, document de l'INJEP* », pp37, 1997

Sainsaulieu. R, « *L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation* », Les Presses de la FNSP, Paris, 1977

Sainton. J.P, « *Couleur et société en contexte post-esclavagiste* », L'harmattan, 1995

Saint-Pierre. J et Schmitt. C, « *Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME* », Management et Avenir, n°43: pp 392-409, 2011

Sainton.J-P, « *Couleur et société en contexte post-esclavagiste* », Editions Jasor, 2009

Sarros. J. C. Densten.I, Gray.J, Cooper.B, “*The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective*”, 2005

Savoie-Zajc. L, « *Recherches qualitatives – Hors Série – numéro 5 – pp. 99-111 Actes du colloque RECHERCHE QUALITATIVE : LES QUESTIONS DE L’HEURE* ISSN 1715-8702 », Association pour la recherche qualitative, 2007

Schein, « *Organizational culture and leadership* », San Francisco CA : Jossey- Bass, 1985

Sibeud. E, « *Post-Colonial et Colonial Studies: enjeux et débats* », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, (n°51-4bis), p. 87-95, 2004

Sicard. M-C, « *Identité de marque* », Eyrolles, 2e édition, 2008

Société de Philosophie des sciences de Gestion dir. Bazin.Y « *Penser le management et les sciences de gestion avec Hannah Arendt* », L’Harmattan, 2014

Sofiane. B et Moustaqim. R et Bégin. E, « *Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique* », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], Volume 16 numéro 2, 2016,

Sohal.A. et , “*TQM in Australian manufacturing: factors critical to success*”, *International Journal of Quality et Reliability Management*, Vol. 17 No. 2: pp. 158-168, 2000

Sorokin, P. A, “*Society, culture, and personality: their structure and dynamics. A system of general sociology*”. Harper, 1947

Stake, R.E, “*Case Studies. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S*”, Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 1994

Sumner. W.G et Keller. A.G, “*The science of the society*”, volume 3, 1927

Sutherland. R.L et Woodward. J.L, « *Introductory sociology* », J.B Lippincott, 863p, 1940

T

Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès. F, « *Géopolitique des Petites Antilles, Influences européenne et nord-américaine* », Karthala, 1995

Blancel, Bernault, Blanchard, Boubeker, Mbembe, Vergès. F, « *Le bassin Caraïbe: un espace organisé en flux et en réseaux atlantiques* ». Historiens et géographes, Association des professeurs d'histoire et de géographie, 1998

Taylor. F.W, "*The Principles of Scientific Management*", Harper et Brothers, 1911

Teulier-Bourgine, R., « *Les représentations : médiations de l'action stratégies. Dans M.-J. Avenier (dir.), La stratégie « chemin faisant* », 1997

Thiéart, R-A, « *Méthodes de recherche en management* », Collection Management Sup, Edition Dunod. 656 pages, 2014

Thomas. W.I, "*Primitive Behavior*", New-York, NY : Mc Graw-Hill, 1937

Trompenaars. F et Hampden-Turner.C, "*Riding the waves of cultures : understanding cultural Diversity in business*", ebook.com, 1993

Thurnwald.R et PE.C, « *Contributions à l'ethnologie et la sociologie* », 1950

Tyler. E.B, "*Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, custom*", London: Jonh Murray et Albermarle street, 1871

V

Vellas. F, « *Groupe de Développement : Grille de lecture des projets touristiques à partir des critères du développement durable* », Paris, 1998

Virassamy. G, « *L'entreprise insulaire moyens et contraintes* », travaux du CERJDA : Volume 3, L'Harmattan, 2002

Van de Ven.A.H et Poole.M.S., "*Field Research Methods, in J.A.C Baum (ed.), Companion to Organizations*", Oxford, Blackwell Publishers Ltd, p. 867-888, 2002

Verrier. G et Bourgeois.N, « *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail* », Dunod, 2016

Volpe.T, extrait de MORICEAU. J-M; MADELINE. P, « *Le logement des esclaves des plantations à la Martinique au XVIIIe siècle. Les petites gens de la terre: Paysans, ouvriers et domestiques (Moyen Âge -*

XXIe siècle) », Presse Universitaires de Caen: pp.223-234, Bibliothèque du Pôle Rural, 979-10-91823-03-6, 2017

W

Wacheux.F et Autissier.D, « *Manager par le sens* », 246 p, 2006

Weber. M, « *Type d'autorité*, in A. Levy, *Psychologie sociale*, t. 2 », Dunod, Paris, 1972

Weick. K-E, "*The social psychology of organizing*", Reading, MA : Addison- Wesley, 1969

William. J-C ; Reno. F ; Alvarez. F « *Mobilisations sociales aux Antilles : les évènements de 2009 dans tous leurs sens* », Editions Karthala, 2012

Winston. S.R, "*Culture and human behavior*", Ronald Press company, 249p, 1933

Wissler. C, "*An introduction to social antropology*", New-York, NY : Henry Hotlt, 1929

Wissler. C, "*Opportunities for coordination, Report of the national academy of sciences*", American anthropologist, 101p, 1920

Wissler. C, "*Societies of plains Indians*", Volume 11 partie 1, The Trustees, 1916

WTTC World Travel and Tourism Council et O.M.T, "*Earth Council : Agenda 21 for the travel and tourism industry - towards environnementally sustainable development*", 1996

Y

Young. K, "*Sociology : A study of society and culture*", New-York, NY: American Book, 1942

Z

Zghal. R, « *La culture de la dignité et le flou de l'organisation – culture et comportement organisationnel* », Centre d'études, de Recherche et de Publications, Tunis, 1994
