

Impacts socio-historiques sur les styles de management de la Petite Economie Insulaire française de la Guadeloupe : discussion critique du management paternaliste

Socio-historical impact on management styles in the French Small Island Economy of Guadeloupe: critical discussion of paternalistic management

Johanna Pierre-Justin Virapatirin¹

¹ Université des Antilles, Laboratoire du CREDDI, AIMS, Johanna.pierre-justin@univ-antilles.fr

RÉSUMÉ. L'évolution des Petites Antilles françaises est à mettre en perspective avec leur trajectoire postcoloniale et conduit à expliquer dans quelle mesure « *le problème de la culture* » vient étayer la construction sociale des entreprises.

L'originalité de notre recherche est de conceptualiser les styles de management de la Petite Economie Insulaire française de la Guadeloupe à la lumière de son passé colonial. Une modélisation par équations structurelles de ses styles de management paternalistes est mise en œuvre à cette fin.

ABSTRACT. The evolution of the French West Indies should be put into perspective with their postcolonial trajectory; doing this will help explain to what extent “the problem of culture” underpins the social construction of companies.

What makes our research original is that we conceptualize the management styles of the French Small Island Economy of Guadeloupe in light of its colonial past. Structural equation modeling of its paternalistic management styles is implemented for this purpose.

MOTS-CLÉS. Postcolonialisme, Petites Économies Insulaires, culture nationale, analyse de type PROBIT.

KEYWORDS. Postcolonialism, Small Island Economies, national culture, PROBIT type analysis.

En 2009, le mouvement social mené par le LKP « Liyannaj Kont Pwofitasyon » en Guadeloupe a été l'occasion, pour beaucoup, de prendre conscience d'un profond malaise social. Durant 44 jours (février à mars 2009), le mouvement, initié au départ contre la vie chère, a très rapidement illustré un état d'être social où les stigmates d'un passé encore bien présent minaient les conditions sociales et économiques de la Guadeloupe. En cristallisant des symboles forts de l'histoire passée pour en dénoncer la pérennisation et les dérives plus actuelles, le conflit de 2009 aura eu « le mérite d'accélérer la prise de conscience du poids de l'histoire » sur le développement de l'économie de la Guadeloupe. Cependant, aujourd'hui encore, l'actualité locale témoigne d'un délitement social animé par l'enlisement d'une protestation locale contre l'obligation du « pass sanitaire ». Plus généralement, la récurrence des conflits managériaux justifie la pertinence d'une analyse de l'incidence des phénomènes socio-historiques sur les pratiques de management en Guadeloupe.

D'une manière générale, en dépit de quelques essais philosophiques, à notre connaissance, aucune des recherches publiées sur les styles de management ne se focalise sur les entreprises issues des Petites Economies Insulaires (PEI). Pourtant, l'enjeu d'une réflexion scientifique dans ces contextes apparaît important en raison de leurs caractéristiques : l'éloignement et l'isolement par rapport à une « métropole », la faible taille du marché, la petite taille des entreprises, la faiblesse des économies d'échelle, les discontinuités économiques, l'importance des coûts de stockage, la structure oligopolistique des marchés et l'ouverture vers l'extérieur [CRU, 04].

L'ensemble des courants s'intéressant aux PEI s'accordent sur le fait que l'héritage colonial cristallise souvent l'histoire de celles-ci pour en constituer une donnée fondamentale [TAG, 95]. En outre, concernant l'incidence du fait postcolonial sur les cultures, il est possible de plaider le postulat de l'enchevêtrement et de l'imbrication des cultures des colons et des colonisés au sein des colonies des Petites Antilles Françaises, à partir des travaux de recherche du courant postcolonial studies [BHA, 07] ; [REM, 11]. L'inventaire de leurs avatars culturels conduit à expliquer dans quelle mesure « le problème de la culture », [LUC, 94]; [CAB-MAS, 98], vient étayer la compréhension de la construction sociale de l'entreprise [CRU, 04]. Dès lors, une recherche sur les styles de management dans le contexte d'une Petite Economie Insulaire française présente l'opportunité d'y découvrir l'incidence des convictions identitaires, des histoires, des valeurs et de l'héritage « métissé » des descendants d'anciens colonisés.

Depuis longtemps, les cultures de management intéressent ([HOF,83]; [HOF,90]; [HOF,91]; [HOF,94]; [HAL, 90]; [TRO & DUG, 95] ; [HOU & al, 04]). Toutefois, leur mise à l'épreuve empirique, encore nouvelle, se limite aux PME et à de Grandes Entreprises sélectionnées dans les Pays Développés.

Ainsi, le présent article se propose de contribuer à une meilleure compréhension des styles de management dans une Petite Economie Insulaire. Les questions de notre recherche sont les suivantes :

Dans quelle mesure les phénomènes socio-historiques et postcoloniaux ont-ils une incidence sur les styles de management dans le contexte d'une Petite Economie Insulaire ?

Dans quelle mesure peut-on conceptualiser les déterminants structurels des styles de management paternalistes de la Guadeloupe ?

Afin de répondre à cette question, nous mettons en œuvre une démarche quantitative. L'architecture du présent article esquisse, dans une première section, respectivement l'état de l'art du concept du management paternaliste et un éclairage sur le concept de PEI. Dans une seconde section, il s'agit de présenter les principaux matériaux et résultats de la recherche empirique quantitative menée auprès de 200 collaborateurs d'entreprises locales. Enfin, la conclusion générale, en guise de dernière section, discute les apports et limites de la recherche.

1. Cadre conceptuel et théorique de la recherche

1.1. A propos du management paternaliste

1.1.1. Rapide retour sur l'idéologie paternaliste

Le paternalisme tire sa légitimité d'une idéologie [SAV, 17]; En effet, il repose sur des théories économiques et sociales justifiées, a posteriori, par des théories psychologiques issues du pré-capitalisme.

Le paternalisme se développe, dans le contexte industriel de l'après seconde guerre mondiale, comme une forme de contrôle social sur la main-d'œuvre. Trouvant ses conditions de réalisation dans la grande entreprise fordienne, il est, au départ, présenté comme une 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^{ème} 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 français et américain.

Les paternalismes français et américain poursuivent des objectifs et modes opératoires communs au XIX^{ème} siècle. Au sens de Frédéric Le Play (1806-1882), le paternalisme désigne un style de commandement mêlant système industriel et système familial [PEL, 10]. 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. En retour, ces derniers lui doivent respect et obéissance. Les modes opératoires français et américains s'articulent autour du système de la sanction-récompense s'appuyant sur l'autorité, la centralisation, la hiérarchisation du pouvoir et l'absence de transparence dans la communication. Dans la perspective d'un contrôle total, le dirigeant paternaliste s'autorise à pénétrer toutes les dimensions de la vie privée de ses ouvriers : la consommation, le logement, la protection sociale, l'éducation, le domaine social et celui des loisirs.

Les enjeux et motivations du paternalisme américain sont pragmatiques et visent à réduire le turnover au sein des usines (pouvant atteindre jusqu'à 100% au XIX^{ème} siècle) [BED, 60].

Cependant, le paternalisme français correspond à un instrument de contrôle social de la vie ouvrière précapitaliste [GUE, 92]. Il prétend au processus cognitif de « la soumission librement consentie ». En France, au-delà des convictions religieuses ou laïques, au XIX^{ème} 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 fait coïncider le développement économique de l'organisation, avec une conception sociale du monde. Ce, dans le but de résorber la misère ouvrière (sans pour autant éliminer les distinctions de classe) et de contrôler la lutte ouvrière. A ce titre, la religion catholique devient le fil conducteur du paternalisme (Ibid). Car, par le biais de ses propos moralisateurs et de ses valeurs familiales, elle influence aussi bien les consciences individuelles que collectives [LEP, 64].

Le paternalisme se concentre, au départ, sur la cible des ouvriers (au XX^{ème} siècle) ([NOI, 88], [HAR, 82]) et retarde également la progression des syndicats. Il débute, en Angleterre, berceau du capitalisme économique. Puis, il atteint son apogée au niveau des manufactures et fabriques dans les années 1880-1920, aussi bien en France qu'aux Etats-Unis. Si il résiste à l'entre-deux Guerres, il reculera 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) [WOR, 94].

1.1.2 Conceptions, acceptations et dépassement du management paternaliste : pour un management libéré, responsable et solidaire

Historiquement, le concept du paternalisme opposait deux principales approches, marxiste et foucaldienne [NOI, 88] mettant en avant, d'un côté, l'expression d'une domination et de l'autre, l'idée d'un compromis salarial et d'interdépendance des employeurs et des travailleurs. La pensée paternaliste apparaissait, en conséquence, comme une transposition anachronique et anecdotique de rapports sociaux passés issus du capitalisme [LAM, 11].

Une vision moins manichéenne, plus holistique, concourt, toutefois, à une nouvelle définition du paternalisme. Il peut, désormais, être considéré comme « *l'expression de la transposition des principes de la domination traditionnelle dans une relation salariale circonscrite par le droit, et relevant donc d'une domination rationnelle-légale* » [LAM, 11].

D'abord, le paternalisme fut perçu comme outil fonctionnel du capitalisme à ses débuts. Il se transforme en relation d'opposition pendant la période de l'après-Seconde Guerre mondiale, simultanément à l'évolution du droit social pour régir la rationalisation du système productif (Ibid).

A partir des années 1960, les principes paternalistes marquent le pas, en faveur d'une normalisation de la production et de la performance économique des grandes entreprises (Ibid).

Dans les années 1980, le regain d'intérêt paternaliste associe de nouveau flexibilité et adaptabilité (Ibid).

Puis, dans les années 2000, les nouveaux droits individuels ainsi que l'appétence pour l'externalisation de la protection et de la sécurité des salariés réduisent le recours à ces principes. Ce, au profit des processus contemporains de formalisation et de distanciation des relations de travail.

Toute forme de paternalisme tend à perdre de sa légitimation. Les pratiques paternalistes, comme pure réminiscence dans les organisations familiales, s'amenuisent naturellement.

La pérennisation des pratiques paternalistes singulières relève presque d'une double arriération sociale et économique, tant les défis de l'entreprise moderne les relèguent à un enfermement dans des stéréotypes. Le concept se circonscrit à une vision univoque du contexte « de la ville-usine » et à une méthodologie monographique d'entreprise ou d'aire géographique.

Les perspectives de recherches anachroniques l'arc-boutant à une perspective plutôt anecdotique que conceptuelle. Les années 2000 priorisent :

- Le management 2.0, favorisant une grande liberté aux collaborateurs au sein de l'entreprise. Le cadre du management 2.0 considère que les structures managériales seraient plutôt plates et fondées sur des équipes autonomes. Chaque salarié peut s'y exprimer, être écouté, participer à l'évolution et à la dynamique de l'entreprise [PLA, 12]. L'idée est de valoriser le salarié ordinaire afin qu'il révèle toute sa créativité et l'innovation au sein de l'entreprise [PLA, 12]
- L'entreprise libérée, par certains aspects, proposant une démarche méthodologique propice à une transformation suivant 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, (5) le cadre éthique [VER & BOU, 16].
- Le Management par la Valeur, correspondant à 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 sur la base de valeur [BRU & CON, 01]. Il presuppose une attitude, une conscience et une connaissance suffisantes du concept de Valeur ainsi que des facteurs capables d'influencer la valeur de l'entreprise et ses parties prenantes [BRU & CON, 01].
- L'agilité, mettant en avant des valeurs et des principes humanistes ainsi que de nombreuses pratiques [MES, 12]. « *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 [DEJ & LEO, 18]. 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 [DEJ & LEO, 18].
- Les principes de management coopératif, s'inscrivant dans une quête de sens et de création de bonheur au travail [LAI, 10] correspondent à 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 intègre une forte notion de collégialité et de coopération en entreprise contrairement au modèle participatif où prédomine la culture d'entreprise [PIC & NIZ, 00].

- La Responsabilité Sociale, capable de croiser la gestion sociale, sociétale et environnementale au sein de l'entreprise. Celle-ci devient désormais incontournable et nécessaire [CAP, 09] pour :

- 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 en accord avec les normes internationales de comportement ;

Enfin, certaines acceptations très récentes, intégrant le renouvellement du regard sur le salariat, du droit au travail, rompent avec les représentations normatives. Dans le souci du respect de la diversité, le concept du paternalisme est abordé de manière plus neutre. Celui-ci constitue un objet de recherche à part entière. La réflexion sur le concept paternaliste invite désormais les dimensions de l'histoire du salariat et de la relation salariale, les contextes socio-économiques, législatifs et réglementaires, non plus de façon marginale, anecdotique ou anachronique. Il s'agit d'en explorer la pluralité d'expressions, de traits, de sens et de pratiques paternalistes ([AYC, 00]; [JAM & AL, 96], cité par [PEL, 10]).

C'est dans cette perspective qu'une réflexion peut être menée sur l'une des facettes du phénomène du paternalisme dans le contexte des PEI des Petites Antilles Françaises.

1.2. Comprendre la « Petite Economie Insulaire »

1.2.1. Définition et caractéristiques d'une « Petite Economie Insulaire »

D'abord, qu'est qu'une Petite Economie Insulaire ? La littérature portant sur les entités insulaires est bien alimentée. Bertram et Watters [BER, 85], Blanchet ([BLAN, 87]; [BLAN, 89]), Crusol ([CRU, 04], [CRU, 89]), Freyss [FREY, 97], De Miras [DEM, 97] et Poirine ([POI, 95]) sont autant d'auteurs (pour ne citer que ceux-là) qui s'y sont intéressés. Selon Claude De Miras [DEM, 97], 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 [CRU, 04], (2) L'approche des PEI sous l'angle d'une économie de transfert [FREY, 97], 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 [POI, 95].

Réparties en trois principales zones géographiques et archipelagiques - La Caraïbe, l'Océan Indien et le Pacifique- les économies insulaires présentent des caractéristiques communes [CRU, 04]

D'abord, les vulnérabilités naturelles et environnementales tiennent principalement à la taille physique des PEI. L'insularité et la petite taille renforcent les risques naturels, écologiques, notamment l'érosion des côtes provoquée par la mer, la détérioration des mangroves et des ressources naturelles [CRU, 04].

Ensuite, les vulnérabilités économiques s'expliquent principalement par la sensibilité des PEI face aux chocs économiques externes et exogènes. En effet, les faibles dotations en ressources naturelles génèrent des spécialisations inadéquates, une offre restreinte de biens échangeables en gamme et une dépendance externe forte. Tout changement de l'activité des grandes économies peut perturber l'activité de la PEI.

Enfin, les vulnérabilités politiques et sociales tiennent à la précarité de l'économie et de l'emploi des PEI favorisant de possibles instabilités sociales (grèves) et politiques.

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

1.2.2. Particularités de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe

Le passé colonial cristallise souvent l'histoire de la plupart des PEI des Petites Antilles françaises. Initialement habitées par des populations indigènes, elles furent colonisées dès le XVI^{ème} siècle par les Européens (Français, Anglais et Hollandais) [BLA, 88]. Parallèlement, se développa la traite des esclaves noirs d'origine africaine¹ dès le XVII^{ème} siècle, dont la main-d'œuvre était devenue nécessaire pour l'exploitation des champs de cannes à sucre en remplacement des engagés.

L'évolution de la PEI française de la Guadeloupe est à mettre en lien avec son histoire coloniale et postcoloniale. La PEI française de la Guadeloupe conserve de nombreux stigmates culturels empreints de l'antériorité coloniale française.

L'historiographie de la Guadeloupe² est héritière de la colonisation³. En tant qu'ancienne colonie⁴ française, son passé intégrant la Traite Négrière⁵ lui confère une histoire singulière et métissée, fruit du syncrétisme des cultures française, africaine, indienne, amérindienne, syro-libanaise et caribéenne [PIE, 21].

Elle est, depuis 2003, un Département-Région d'Outre-mer (DROM) français. Ainsi, elle, est l'une des neuf régions ultra périphériques⁶ (RUP) européennes [PIE, 21].

L'économie de la Guadeloupe mérite une attention particulière, dans la mesure où elle s'apparente à une rente de situation⁷ où les surcoûts et les handicaps (*coûts de transport, étroitesse du marché...*) sont compensés par des appuis financiers français et européens [ERN, 09] [cité par PIE, 21].

Ce contexte induit une structure du PIB⁸ déséquilibrée, caractérisée par une forte consommation finale⁹ (supérieure de 20 points à celle de la France Hexagonale¹⁰) et un déséquilibre des échanges. Ainsi, ses exportations faibles (couvrant moins de 10% de ses importations sur la dernière décennie) favorisent le déséquilibre de la balance commerciale d'une économie régionale fortement marquée par le poids du tertiaire (fournissant, avec l'administration, 4/5^{ème} de la valeur ajoutée) (INSEE¹¹ &

¹ 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

² 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 habitées.

³ Selon le Larousse, la Colonisation est l'action de « Transformer un pays en colonie, en un territoire dépendant d'une métropole »

⁴ 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 »

⁵ 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)

⁶ L'ultra-périmétrie 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-périmétrie 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'État central.

⁷ Terme abordé par Hélène Ernatus dans sa thèse de doctorat : « Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe 2009

⁸ Produit Intérieur Brut

⁹ Consommation des ménages (utilisation de biens et services marchands) et des administrations publiques

¹⁰ Source INSEE, Approche comparée des évolutions macro-économiques des outre-mer 1998-2010

¹¹ Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques

IEDOM¹², 2010) [PIE, 21]. Par conséquent, la trajectoire de croissance du département demeure fragile (+1,3 % en moyenne annuelle entre 2008 et 2014) (INSEE & IEDOM, 2010).

1.3. Les spécificités du management paternaliste dans la Petite Economie Insulaire française de la Guadeloupe

1.3.1. Le paternalisme : un héritage social du système postcolonial français

Dans le contexte postcolonial, l'inventaire des spécificités culturelles conduit à expliquer dans quelle mesure « *le problème de la culture* » ([LUC, 94];[CAB, 98]) vient étayer la compréhension du management.

Au sein des Petites Economies Insulaires françaises, le paternalisme est un héritage du système colonial français. Le paternalisme débute dès la période coloniale. Il vise le contrôle social, la structuration socio-spatiale et la hiérarchisation sociale de la main d'œuvre.

D'une part, dès la période coloniale, le contrôle social des hommes prévaut au sein de l'habitation. 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. Inspections, sanctions et récompenses rythment l'exercice du devoir [PER, 02].

D'autre part, durant l'esclavage, la structuration socio-spatiale participe du contrôle social de la main-d'œuvre et favorise la construction de logements autour de la résidence du maître. La structuration socio-spatiale édifie donc *un espace autocentré autour d'une activité économique* dont la distribution de l'espace est complètement administrée par son souverain. Après l'abolition de l'esclavage, 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 (LAV, 17). Elle s'inscrit dans la perspective de maintenir un contrôle sur les nouveaux libres de couleurs [PIE, 15].

Enfin, durant la colonisation, la structure sociale s'appuie également sur la hiérarchie sociale des couleurs. Ainsi, les Noirs sont préposés aux tâches serviles productives et improductives non liées au commandement. Les Blancs, puis les métisses, au rang de dépositaires de l'autorité du maître, occupent les rôles de commandeur et d'économie.

1.3.2. Les styles de management paternalistes impactés par l'antériorité coloniale

Dans le contexte des Petites Economies Insulaires françaises, le système paternaliste prédomine, aujourd'hui encore. Celui-ci est impacté par l'antériorité coloniale pour deux raisons :

- D'une part, l'imaginaire du rapport salarial local continue de cristalliser la réplique du rapport entre maître et esclaves [WIL & REN & AL, 12];
- D'autre part, l'imaginaire du rapport salarial local intègre les déséquilibres d'un jeu entre obligateur et obligé (Boisseval-Balme, 2015) où la légitimation de l'autorité et de la responsabilisation apparaissent souvent difficiles.

En Guadeloupe, la complexité des relations de travail à connotation d'antériorité biaissent la prise de décision stratégique de l'entreprise [MUC,03].

La gestion locale paternaliste des hommes se caractérise par des relations affectives et personnalisées [MUC, 03]. Elle jouxte 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

¹² L'industrie en Guadeloupe, un secteur face à ses défis

aux baptêmes, aux communions des enfants du salarié, aux mariages, confidences explicites du collaborateur en cas de grandes difficultés personnelles ou financières, indiscretions du dirigeant concernant la vie privée du salarié). Le dirigeant octroie souvent des jours de congés, des prêts et avances de salaire exceptionnelles et avantages matériels [BED, 60].

D'une part, le paternalisme du dirigeant vis-à-vis des collaborateurs pallie l'insatisfaction du personnel et corrélativement les carences d'application de la législation sociale [MUC, 03].

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 (Ibid).

L'émotion et les dimensions affectives sont au cœur des relations sociales. Elles imposent une difficulté évidente de gestion aux cadres métropolitains qui le vivent comme un choc culturel. La gestion de la production apparaît concomitante à la gestion affective (Ibid).

A la lumière de l'histoire de ces relations de salariat, notre présente recherche envisage de conceptualiser les styles de management paternalistes.

2. Conception et méthodologie de la recherche

2.1. Choix de la Petite Economie Insulaire française de la Guadeloupe

Notre démarche exploratoire consiste à explorer le contexte de la Guadeloupe.

L'étude de la Petite Economie Insulaire française apparaît opportune à plus d'un titre.

La défaillance d'entreprise illustre cette fragilité en raison des longs délais de paiement.

Par ailleurs, la faible pérennité des entreprises, le faible stock de créations d'entreprises (inférieur à 5000 depuis 2012) et l'insularité induisent un taux d'emploi structurellement faible et inférieur à 50% (contre à 64 % en France hexagonale) (INSEE & IEDOM, 2010).

Dans un contexte insulaire cristallisant la vulnérabilité, Macdissi et Hafsi [MAC & HAF, 07], soulignent le rôle déterminant du dirigeant et de son style de management dans la performance 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'INSEE¹³, dresse le constat sévère de conditions de travail contraintes par la surveillance accrue de la hiérarchie, les faibles latitudes de prises d'initiative, une charge de travail soutenue et des priorités accordées « aux relations directes et de proximité avec les collaborateurs et les acteurs de l'entreprise » priorisant « un style paternaliste ancien » [MAC & HAF, 07].

Ces constats conduisent à s'interroger sur les déterminants structurels des styles de management paternalistes de la Guadeloupe.

¹³L'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.

2.2. Une recherche quantitative

Notre méthode d'investigation se concentre sur une méthodologie quantitative [GIA, 09], construite à partir d'une enquête menée auprès de 200 entreprises dont la répartition sectorielle était la suivante :

	Effectifs	Pourcentage
Commerces et négoces	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%
TOTAL	200	100%

Tableau 1. Tableau de répartition par secteur d'activité. Sources
Thèse de Johanna PIERRE-JUSTIN. VIRAPATIRIN [PIE, 21]

2.2.1. Méthodologie

La phase quantitative, se déroulant sur une période de deux ans (30 avril 2016 au 30 Août 2018), visait à analyser les perceptions des styles de management d'un échantillon de 200 collaborateurs issus d'entreprises privées locales de plus de 50 salariés. La taille d'un échantillon de 200 collaborateurs apparaissait suffisante pour avancer des résultats valides. Car, elle est obtenue par saturation des réponses dans une population mère de seulement 535 entreprises locales de plus de 20 salariés sur 40 000 entreprises au total en Guadeloupe.

Un pré-test de 10% de l'échantillon fut interviewé (soit 20 enquêtes en ligne) au préalable de l'enquête des 200 collaborateurs, en vue d'améliorer la compréhension des enquêtes pilotes, d'un côté, pour évaluer, d'un côté, la pertinence des questions et des procédures opérationnelles du questionnaire. Les entretiens qualitatifs préalables ont permis de préciser les thématiques ainsi que les axes de réponses à proposer. Cependant, la sélection effective des instruments de mesure a tenu, d'une part, à rester en cohérence par rapport à la littérature de notre sujet. D'autre part, la sélection des instruments de mesure a cherché à répondre à des critères de validité et de fiabilité des données [GIR,12]. Ainsi, l'évaluation de la satisfaction globale concernant les styles de management a été appréhendée par une échelle de Likert¹⁴. La mesure des items de l'implication en entreprise a, elle, été appréhendée par l'intermédiaire de l'échelle de mesure de Belghiti-Mahut et Briole¹⁵.

Le mode de recrutement principal fut la cooptation de cadres supérieurs au sein du tissu économique local.

La passation des enquêtes fut réalisée par diffusion, en boule de neige, d'un e-mail contenant un lien électronique construit à partir du logiciel de traitement statistique SPHINX IQ¹⁶. Il s'agit d'une procédure laborieuse, utilisée pour accéder à des populations difficiles à recruter. 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 de désigner le suivant, susceptible de présenter les caractéristiques requises et ainsi de suite.

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 [COM, 07];

L'analyse quantitative s'est scindée en trois étapes : La statistique descriptive, l'analyse des tableaux de contingence par Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) et la régression logistique fondée sur une analyse d'économétrie des variables qualitatives de type PROBIT, grâce à un logiciel spécialisé EVIEWS.

2.3. Résultats

2.3.1. Première étape descriptive

Dans une première phase d'analyse descriptive, notre étude quantitative vient corroborer les enseignements révèle que les collaborateurs privés appréhendent le style paternaliste comme

¹⁴ Exemple de question : 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

¹⁵ Exemple de question : 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. 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

¹⁶ Ces procédures de sondage par choix raisonné visent à assurer la représentativité de l'échantillon en conformant sa structure aux caractéristiques de la population. [COM, 07]

prédominant dans l'île : 46% d'entre eux. Celui-ci serait talonné par le style de management autoritaire (pour 38,5% d'entre eux), tandis que le style participatif apparaîtrait dans 12% des cas contre 3% de pratiques complètement délégatrices.

L'analyse plus approfondie des pratiques au sein des entreprises privées, nonobstant la prédominance des styles paternalistes (34,5%), offre toutefois une meilleure visibilité des pratiques participatives en entreprises qui apparaissent dans 27% des cas contre 7% de pratiques complètement délégatrices. Il convient de souligner que les pratiques managériales sont clivantes suivant le département d'accueil et le secteur d'activité. En effet, les styles paternalistes, voire autoritaires, trouveraient un meilleur écho dans les secteurs recrutant des métiers dont le niveau d'étude est faible (BTP, Tourisme, etc.). Si, le commerce, le BTP et le secteur du tourisme, attestent d'efforts vains menés en faveur de la sortie du paternalisme (du paternalisme vers le paternalisme à connotation humaine), ce dernier persiste également dans les secteurs de pointe de la technologie ou hautement réglementés (comme la banque).

	2. -Un management Paternaliste		1. -Un management Autoritaire		3. -Un management Participatif		4. -Un management Délégatif		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 ; Chi2 = 59,39 ; ddl = 57 (NS)

La relation n'est pas significative.

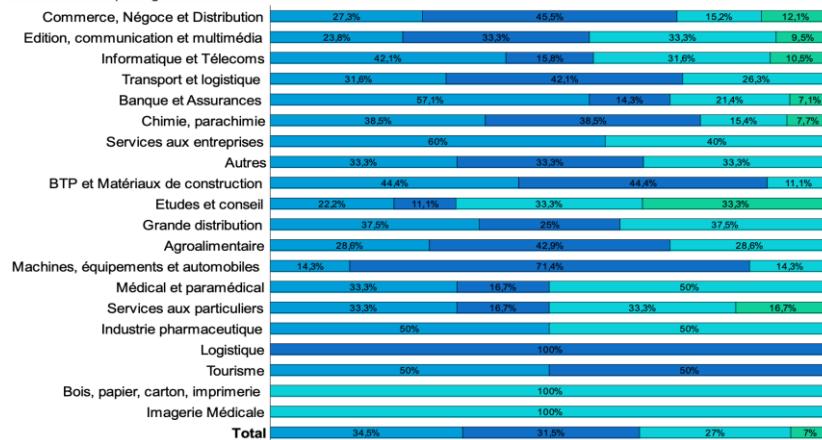


Figure 1. Tris croisés des styles de management dominant au sein de l'entreprise privée du département en fonction des secteurs d'activité

De fait, l'insatisfaction concernant les styles de management est vive dans l'imaginaire local comme dans les pratiques des entreprises. Les styles de management de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe sont atones, principalement en raison de l'obsolescence des pratiques paternalistes persistantes, mais également en raison du manque de transparence et de communication en entreprise, notamment en matière de prise de décisions. 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 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.

Dans une seconde phase contingente de l'analyse quantitative, deux AFC (Analyse Factorielle des correspondances) ont permis d'identifier :

- D'une part, le paternalisme au sein de l'entreprise locale comme défavorable au dynamisme de l'entreprise, à la motivation intrinsèque des salariés et à la performance, en raison de l'absence d'expression pour les collaborateurs, l'absence de personnalisation des formations (absence de reconnaissance des compétences), l'absence de projet de carrière et la distanciation hiérarchique. (*Deci et Cascio, 1972 ; Lepper et Greene, 1975 ; Harackiewicz et al, 1984 ; Reeve et Deci, 1996 ; Amabile et al., 1976 ; Fisher, 1978*).
- D'autre part, le style paternaliste a été identifié comme étant à l'origine d'un cadre éthique égoïste, préjudiciable à la motivation et à la performance de l'entreprise. Il est fondé sur 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 et la distanciation hiérarchique.

2.3.2. Seconde étape : élaboration d'une équation structurelle du management paternaliste à la Guadeloupe

Dans la seconde phase d'économétrie des variables qualitatives, l'analyse de type PROBIT a conduit à avancer les meilleurs déterminants des styles de management paternalistes des entreprises privées locales conditionnellement aux variables telles que : le sexe, l'âge, la CSP, l'ancienneté au sein de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le niveau. L'analyse de type PROBIT a conduit à avancer les meilleurs déterminants des styles de management paternalistes locaux des entreprises privées à partir de 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

X7i: Age de collaborateur : Moins de 20ans

X8i: Age du collaborateur : 50-59 ans

X9i : Ancienneté au sein de l'entreprise de moins d'un an

X10i: Ancienneté au sein de l'entreprise de plus de 15 ans

X11i: Statut au sein de la société ϵ i : Termes d'erreur de diplôme.

Parmi les 40 estimations lancées dans Eviews, seules 6 ont été retenues, présentées sous la forme du tableau synthétique ci-dessous :

	Equation 1	Equation 2	Equation 3	Equation 4	Equation 5	Equation 6
Constante	-0,04 (0,89)	0,12 (0,69)	0,07 (0,81)	-0,10 (0,73)	0,50 (0,16)	0,30 (0,40)
Homme	-	-0,16 (0,45)	-0,18 (0,40)		-0,19 (0,38)	0,20(0,38)
Femme	0,16 (0,45)	-	-	0,18 (0,39)	-	-0,48 (0,27)
Taille de l'entreprise eff entre 50 et 100 salariés	-0,51 (0,21)	-0,51 (0,21)	-0,45 (0,27)	-0,45 (0,27)	-0,48 (0,27)	-0,48 (0,27)
Taille d'entreprise eff<50 salariés	-0,5917 (0,07)	-0,59 (0,07)	-0,54 (0,09)	-0,54 (0,09)	-0,61 (0,09)	-0,61 (0,09)
Taille d'entreprise eff > à 250 salariés	-	-0,290 (0,39)	-0,33 (0,31)	-0,33 (0,31)	- 0,39(0,29)	-0,39 (0,29)
Diplôme inférieur au bac (CAP, BEP, autres)	-1,0 (0,12)	-0,09 (0,86)	-0,92 (0,13)	-0,92 (0,13)	-0,92 (0,09)	-0,92 (0,09)
Diplôme de niveau bac + 5 à 8	-0,09 (0,861)	-1,00 (0,86)	-0,06 (0,91)	-0,06 (0,91)	-0,10 (0,86)	-0,10 (0,86)
Age de collaborateur : moins de 20ans	-7,60 (1,00)	-7,40 (0,99)	-			
Age du collaborateur : 50-59 ans	0,073 (0,80)	0,070 (0,80)	-		0,076511 (0,77)	0,076511 (0,77)
Ancienneté au sein de l'entreprise de moins d'un an	0,028 (0,93)	0,028 (0,93)	0,01 (0,98)	0,01 (0,98)		
Ancienneté au sein de l'entreprise de plus de 15 ans	0,18 (0,56)	0,18 (0,56)	0,14 (0,60)	0,14 (0,60)		
Statut au sein de la société : Agent de maîtrise	-0,76 (0,107)	-0,76 (0,11)	-	-		
R2	0,05	0,05	0,03	0,03	0,03	0,03
Obs	200	200	200	200	200	200

Tableau 1. Tableau synthétique des estimations

Le modèle fait le choix de se circonscrire uniquement aux variables significatives. En effet, certaines 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

¹⁷ Résultats significatifs au seuil de 5%.

restreint par la taille de l'échantillon de 200 collaborateurs ou d'une forte corrélation entre certaines variables.

Le R² ajusté de l'ordre de 40%, apparaît adapté à l'explication des styles de management.

D'autre part, les estimations ont 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 genre¹⁸, 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 celle de plus de 15 ans apparaissent propices au fait d'être managés de manière paternaliste. Au cours de ces étapes coïncidant respectivement à 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 [GIR, 12]. Il y a fort à parier que ce contexte de fidélisation s'apparente à une vigilance voire une surveillance plus accrue des salariés.
- 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 sont vraisemblablement plus enclines à être managées de façon paternaliste que les hommes.
- La troisième variable affichant les plus fortes contributions de l'ordre de 0,07 est celle de l'âge. 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 qui 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 des 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 plutôt que chez les hommes
- Dans la tranche des collaborateurs âgés entre 50 et 59 ans, pour lesquels le risque de précarité sociale est plus élevé (tranche enclise aux difficultés d'accès à l'emploi pérenne et redoutant plus la perte d'emploi que les autres générations).

2.4. Discussion

Le principal objectif de la recherche visait à saisir l'incidence des phénomènes socio-historiques sur les styles de management de la Guadeloupe.

¹⁸ sexe : homme/femme

Le contexte culturel insulaire français se révèle incontournable dans la compréhension du management 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 métissées amérindiennes, africaines, antillaises, libanaises, indiennes 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.

En effet, le contexte local de la Guadeloupe priorise et auto-entretient les pratiques paternalistes impactées par l'antériorité coloniale française. 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 paternalisme pâtit de deux principaux points faibles : La prédominance des dimensions affectives et personnalisées des pratiques de management.

Le second objectif de la recherche visant à identifier les déterminants structurels des pratiques de management locales trouve un éclairage grâce à l'élaboration d'une équation structurelle des styles de management paternalistes de la Guadeloupe indiquant que :

- Chez les collaborateurs dotés d'une ancienneté faible (Moins d'un an) et élevée (supérieure à 15 ans)
- Chez les femmes plutôt que chez les hommes
- Dans la tranche des collaborateurs âgés entre 50 et 59 ans, pour lesquels le risque de précarité sociale est plus élevé (tranche enclise aux difficultés d'accès à l'emploi pérenne et redoutant plus la perte d'emploi que les autres générations).

Le plus grand défi de la Guadeloupe viserait à transformer en atouts les principales faiblesses des styles de management locaux – (le manque de transparence, les dimensions affectives et personnalisées).- L'une des pistes de sortie du paternalisme local à connotation passée 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* » [ROS & RAB, 14] semblent les meilleures pistes à envisager pour palier ses dysfonctionnements.

Conclusion

Contribution de la recherche

La force de la présente recherche tient à sa méthodologie quantitative jugée plus robuste dans la recherche en sciences de gestion en France.

La démarche managériale dans le contexte postcolonial insulaire français apparaît peu, voire pas étudiée sur le terrain des Petites Economies Insulaires. La démarche de notre recherche s'inscrit dans la perspective de création de connaissances nouvelle dans le domaine du management.

Sa contribution la plus significative tient à la présentation d'une équation structurelle sur les styles de management paternalistes en Guadeloupe, jusque-là abordés sous la forme d'essais philosophiques. L'approche économétrique de type PROBIT conduit à obtenir des éclairages complémentaires et nouveaux pour la connaissance scientifique concernant les pratiques paternalistes insulaires de la Guadeloupe.

Corollairement, la recherche aura également eu le mérite de mettre en évidence le retard pris dans la démarche de réflexion stratégique locale. Car, les styles de management de la Petite Economie Insulaire de la Guadeloupe sont insatisfaisants.

Limites et opportunités de recherche future

La présente recherche ouvre ainsi le champ à des opportunités de recherche sur les styles de management dans d'autres PEI francophones, anglophones, hispanophones, marquées par des trajectoires socio-historiques postcoloniales. La singularité des résultats pour la Guadeloupe n'étant pas transposable à une autre PEI ; l'angle d'une analyse comparative entre les cultures peut être opportun.

L'examen de champs insulaires moins exigu, dont le chercheur n'est pas natif, pourrait favoriser le recours au traitement numérique des entretiens qualitatifs.

En guise de perspective, 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. Ce sont, là, autant de concepts 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 [BRU & BOU, 18] pourraient contribuer à augmenter l'autre, à créer de la valeur pour l'entreprise ainsi qu'à l'éthique de celle-ci. Le leader positif pourrait parfaitement orchestrer ce changement de paradigme.

Bibliographie

- [AYC, 05] AYCAN.Z., «*The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices* », International Journal of Human Resource Management, Vol.16, N°7, p.1083-1119, 2005
- [AYC, 00] AYCAN. Z., KANUNGO. R., MENDONCA.M., Yu K., DELLER. J., STHAL ; G., Kurshid A., «*Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison* », International Association For Applied Psychology, Vol.49, Edition, 2000
- [BED, 60] BEDARIDA.F., «*La civilisation industrielle à la conquête du monde* », Histoire générale du travail : l'ère des révolutions, Nouvelle Librairie de France, Paris, 1960
- [BLA, 88] BLANCHARD.K. et PEALE N. V., «*Éthique et management*», Éditions d'organisation, Paris. CAPRON M. et F. QUAIREL, 1988
- [BER, 85] BERTRAM I. G. et WATTERS.R. F., «*The Mirab Economy in South Pacific Microstat*», Pacific viewpoint, 1985
- [BHA, 07] BHABHA.H. K., «*Les lieux de la culture. Une théorie postcoloniale* », Payot, Paris, 2007
- [BHA, 84] BHABHA. K., «*Representation and the colonial text: a critical exploration of some forms of mimeticism* », The Theory of reading”, Ed. Frank Groversmith. Brighton, Sussex: Harvester Press, 1984
- [BLAN, 87] BLANCHET.G, «*CROISSANCE INDUIITE ET DEVELOPPEMENT AUTOCENTRE EN POLYNESIE FRANCAISE : L'évolution de l'économie et le rôle de la petite production marchande* », EN TRANS, 1987
- [BLA, 89] 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
- [BLAN, 05] BLANCHARD. P., BANCEL N., LEMAIRE S., (Sous la direction de) «*La fracture coloniale : La société française au prisme de l'héritage colonial* », Éditions La Découverte, Paris, 2005

- [BRU & BOU, 18] BRUN.J & BOURIGEAUD.B, « *L'humain, la priorité des entreprises qui gagnent, les idées les plus simples sont souvent les meilleures* », Eyrolles, 2018
- [BRU & CON, 01] BRUN.G & CONSTANTINEAU.F, « *Le management par la valeur : Un nouveau style de management* », 2001
- [CAB, 98] Cabort-Masson, « *Martinique, comportements et mentalités* », 1998)
- [COM, 07] COMBESSION.J-C, « *IV. Sondages, échantillons* », *La méthode en sociologie* ». Paris, La Découverte, Repères, p. 45-54, 2007
- [CRES, 17] CRESWELL.J.W et CLARK.P, « *Designing and conducting mixed methods research* », 2017
- [CRU, 89] CRUSOL.J et all., « *L'enjeu des Petites Économies Insulaires* », Economica, 1989
- [CRU, 04] CRUSOL. J., « *Les Antilles Guyane et la Caraïbe : coopération et globalisation* », l'Harmattan, 2004
- [DEB, 88] DEBOUZY. M., « *Permanence du paternalisme ?* », Le mouvement social, n° 144, 1988.
- [DEJ & LEO, 18] DEJOUX.C & LEON.E, « *Métamorphoses de managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle* », l'Harmathan, 2018
- [DET, 05] DETRIE. P., « *L'entreprise durable* », Dunod, Paris, 2005
- [DEM, 97] 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
- [FREY, 96] FREYSS.J., « *Économie assistée et changement social en Nouvelle-Calédonie* », Editions belin, 1996
- [ERN, 21] ERNATU.S.H, thèse de doctorat : « *Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe* », 2009
- [FREY, 97] FREYSS.J., « *L'ÉTERNEL RE COURS: Les Impasses De L'économie Assistée En Nouvelle-Calédonie* », Revue Tiers Monde, vol. 38, no. 149, pp. 99–119, 1997
- [GUE, 92] GUESLIN.A., « *Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe siècle, début du XXe siècle)* », In: *Genèses*, 7, Lieux du travail, sous la direction de Florence Weber. pp. 201-211, 1992
- [GIA, 09] GIACCOMIN. O. et JANSSEN F. « *Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entreprenariat en gestion des PME* », Management Prospective Ed. | Management & Avenir , n° 30, pages 258 à 272, 2009
- [GIR, 12] GIRAUD.L., « *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié* », AGRH, 2012
- [HAL, 90] HALL.P., « *Cities of Tomorrow. An Intellectual History of Urban Planning and Design in the Twentieth Century* », New York, Basil Blackwell, 473 p.
- [HAR, 82] HAREVEN.T., « *Family Time and Industrial Time* », 1982
- [HOF, 94] HOFSTEDE. G, « *Vivre dans un monde multiculturel* », Les éditions d'Organisation, 1994
- [HOF, 83] 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
- [HOF, 90] HOFSTEDE. G et Neuijen. B. et Ohayv, D.D et Sanders. G. « *Organizational cultures: A qualitative and quantitative study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly* », Vol. 35, No. 2, 1990
- [HOF, 91] HOFSTEDE. G, « *Cultures and Organizations: Software of the Mind* ». London: McGraw-Hill Book Company, 1991
- [HOU & al,04] 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
- [LAM, 11] LAMANTHE. A, « *Introduction In : Les métamorphoses du paternalisme : Histoire, dynamiques et actualités* », Paris : CNRS Éditions, 2011
- [LAV, 17] LAVENAIRE. M, thèse de doctorat en histoire « *Décolonisation et changement social aux Antilles françaises : De l'assimilation à la Départementalisation : Socio-histoire d'une construction paradoxale* », 2017
- [LEP, 64] LE PLAY.F, « *La Réforme sociale en France, déduite de l'observation comparée des peuples européens* », Paris, Henri Plon, 1864
- [LUC, 94] LUCRECE. A, « *Société et modernité* », Edition l'Outre-Mer, 1994
- [MES, 12] MESSAGER, « *Coacher une équipe agile* », librairie Eyrolles, 2012

- [MAC & HAF, 07] MACDISSI H et 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
- [MUC, 03] MUCY. M., « *L'encastrement socio-politique et cognitif des pratiques de GRH en Martinique* » soutenue le 20 octobre 2003 à l'IAE de Lyon. (Directeur de recherche : Yves LIVIAN)
- [NOI, 88] NOIRIEL. G., « *Du patronage au paternalisme* », *Le Mouvement social*, n° 144, 1988
- [PEL, 10] PELLIGRINI.E., SCANDURA.T., JAYANARAM.V, « *Cross-Cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader-member exchange theory* », *Group And Organization Management*, Vol.35, N°4, p.391-420, 2010
- [PIE, 15] PIERRE-LOUIS. J., Thèse de doctorat, « *Les libres de couleurs face au préjugé : franchir la barrière à la Martinique aux XVIIe-XVIIIe siècles* », 2015
- [PIE, 21] PIERRE-JUSTIN.VIRAPATIRIN.J., Thèse de doctorat « *Les styles de management au sein d'une Petite Economie Insulaire : Le cas de la Guadeloupe* », 402p, 2021
- [PLA, 12] PLANE. J-M, « Théorie et management des organisations », 3ième édition, Dunod, pp215, 2012
- [POI, 95] POIRINE. B., « *Les petites économies insulaires : théorie et stratégies de développement* », L'Harmattan, 279 p, 1995
- [PER, 02] PERRIN DE SAINTE-MARIE, « *De l'exploitation des sucreries, ou conseils d'un vieux planteur aux jeunes agriculteurs des colonies* », 1802
- [REM, 11] REMY.J., « *Sur les postcolonial studies : hybridité, ambivalence et conflit* », *journaldumauss.net*, 2011
- [ROS & RAB, 14] ROSELE & 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
- [SAV, 17] SAVOYE, A., « *Lire la réforme sociale en France (1864) de Le Play* », *L'Année sociologique*, vol. 67, no. 2, 2017, pp. 397-422, 2017
- [TAG, 95] TAGLIONI.F., « *Géopolitique des Petites Antilles TAGLIONI* », Karthala, 1995, 332 p.
- [TOR, 02] TORSET.C., « *La notion de réflexion stratégique : Une approche par les contexts* », 2002
- [TRO, 93] TROMPENAARS.F. et HAMDEN-TURNER.C., « *Riding the waves of cultures : understanding cultural Diversity in business* » , ebook.com, 1993
- [TRO & DUG, 95], TROMPENAARS.F & DUGAN.S, « *National Culture and the Values of Organizational EmployeesA Dimensional Analysis* », 1995
- [VER & BOU, 16] VERRIER.G & BOURGEOIS.N, « *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail* », pp94-95, Dunod, 2016
- [WIL & REN & AL, 12] WILLIAM.J-C ; RENO ; ALVAREZ.F « *Mobilisations sociales aux Antilles : les évènements de 2009 dans tous leurs sens* » Editions Karthala, 2012
- [WOR, 94] WORONOFF.D., « *Histoire de l'industrie en France du XVIe siècle à nos jours* », Le Seuil, Paris, 1994