



**HAL**  
open science

## Le management des ressources humaines en Guadeloupe : réalités, enjeux, perspectives

Fabienne Alvarez

► **To cite this version:**

Fabienne Alvarez. Le management des ressources humaines en Guadeloupe : réalités, enjeux, perspectives. Colloque de la Société des Economistes de la Guadeloupe, Feb 2010, Pointe-à-Pitre, France. hal-02545360

**HAL Id: hal-02545360**

**<https://hal.science/hal-02545360v1>**

Submitted on 17 Apr 2020

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

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

**Le management des ressources humaines en Guadeloupe : réalités, enjeux, perspectives**

Fabienne Alvarez<sup>1</sup>

Université des Antilles et de la Guyane

La question du mode de management des entreprises en Guadeloupe est un sujet d'actualité. Les revendications issues du mouvement social de janvier 2009 nous le rappellent. De nombreux travaux proposent depuis longtemps déjà différentes techniques et approches du management, essayant même parfois de trouver la meilleure. Parallèlement, il a été montré depuis longtemps que les caractéristiques culturelles d'un pays constituaient un facteur de contingence important de la gestion des entreprises. Pourquoi peine-t-on alors à identifier les éléments essentiels d'un management adapté à la Guadeloupe?

Il nous semble que la question centrale du management de la petite entreprise en Guadeloupe mérite d'être revisitée. L'identification des contraintes, des facteurs clés de succès ainsi que la place de la culture dans les pratiques de management en constituent des étapes essentielles. Ce repositionnement nécessite en amont d'avoir précisé les contours de l'entreprise en Guadeloupe, et les modalités du management de ses ressources humaines. C'est ce que nous proposons de faire dans cette communication, qui s'articulera en deux temps.

La première partie de cet article aborde les caractéristiques des entreprises en Guadeloupe. Nous considérons que malgré sa petite taille, l'entreprise en Guadeloupe reste une réalité complexe à appréhender, du fait, notamment, du rôle central joué par la relation managériale. La deuxième partie s'intéresse plus particulièrement au management des ressources humaines en Guadeloupe, à partir d'un état des lieux des pratiques, mené dans le cadre d'une étude sur "le management des ressources humaines dans les PME en Guadeloupe"<sup>2</sup>. Nous mettons en évidence un moment crucial et critique du développement de la petite entreprise, celui de l'entrée en relation managériale. En conclusion, des pistes de réflexion conceptuelles et pragmatiques sont proposées pour faire évoluer les représentations managériales et le repositionner le management comme activité, comme compétence et comme responsabilité fondamentales au sein de la petite entreprise.

## **1. La question de l'entreprise en Guadeloupe**

Malgré l'attrait d'une classification des entreprises en fonction de leur effectif, les petites entreprises constituent un groupe distinct aux caractéristiques propres, mais difficiles à définir en raison de leur hétérogénéité. Leur assimilation à la PME et l'inadaptation de certains modèles et dispositifs issus de la grande entreprise qui leur sont applicables ne favorisent pas l'émergence d'un modèle spécifique de développement de la petite entreprise.

### ***1.1. Une petite entreprise à la réalité complexe***

#### ***1.1.1. Tissu économique et contexte général***

Le tissu économique guadeloupéen est composé essentiellement de petites et très petites entreprises. En 2007, 76 % des entreprises n'ont aucun salarié<sup>3</sup> (81 % en 2005<sup>4</sup>) et 21 % des entreprises ont entre 1 et 9 salariés<sup>5</sup> (16 % en 2005<sup>6</sup>). Chaque entreprise se crée, en moyenne, avec 1,6 emploi : 1,0 emploi non salarié et 0,6 emploi salarié. Les TPE (moins de dix salariés) emploient plus d'un tiers de la population salariée<sup>7</sup>. En

---

<sup>1</sup> Maître de Conférences en sciences de gestion, Université des Antilles et de la Guyane, chercheure au CAGI-CRPLC. Doctorat en Sciences de gestion de l'Université Paris IX Dauphine, chercheure associée au CREFIGE.

<sup>2</sup> Etude AGEFOS-PME Guadeloupe, 2009.

<sup>3</sup> TER Guadeloupe 2007.

<sup>4</sup> PO 2007-2013, Région Guadeloupe.

<sup>5</sup> TER Guadeloupe 2007.

<sup>6</sup> PO 2007-2013, Région Guadeloupe.

<sup>7</sup> TER Guadeloupe 2007.

2007, seul 1% des entreprises a plus de 20 salariés, 3 établissements ont plus de 300 salariés et 7 entreprises ont entre 200 et 300 salariés<sup>8</sup>.

Les caractéristiques de ces entreprises (relative faiblesse de l'appareil productif, rendements d'échelle limités, sous-capitalisation, compétitivité limitée par le coût du travail élevé par rapport aux autres pays de la Caraïbe, difficultés d'accès aux marchés publics, difficultés en matière de gestion des ressources humaines, etc.), couplées à celles du territoire au sein duquel elles opèrent (faiblesse du tissu de PME, coûts d'approvisionnement élevés, surcoûts divers liés à l'insularité, etc.) rendent complexe la résolution de l'équation de la performance.

### 1.1.2. *Caractéristiques de la petite entreprise*

Le critère de l'effectif est aujourd'hui le critère le plus significatif et le plus répandu dans les nomenclatures pour classer les entreprises, même s'il n'y a pas de consensus strict sur ces seuils. On distingue la micro entreprise de 0 salariés, la très petite entreprise (TPE) de moins de 10/20 salariés, la petite entreprise (PE) de 10/20 à 49 salariés, la moyenne entreprise (ME) de 50 à 499 salariés et la grande entreprise (GE) de plus de 500 salariés. Le champ des TPE varie également selon les études. On note un changement significatif en matière d'organisation autour du seuil des 9-10 salariés, du fait notamment des obligations légales en matière de contribution sociale. Nous retiendrons ici, compte tenu des caractéristiques du tissu économique guadeloupéen d'une part, du management des ressources humaines d'autre part, le seuil des moins de 10 salariés pour distinguer la très petite de la petite entreprise.

Pour autant, le critère de l'effectif, tout comme celui de chiffre d'affaires ou de statut juridique, reste insatisfaisant pour prendre en compte les spécificités de la petite entreprise. En effet, des facteurs de contingence spécifiques ont une influence significative sur son mode de management.

### 1.1.3. *Facteurs de contingence de la petite entreprise*

L'idée de contingence s'est imposée face aux modèles classiques de management qui ont tenté de définir une unique bonne manière (*One Best Way*) de diriger les entreprises. Organisation Scientifique du Travail (Taylor, 1911), principes généraux d'Administration (Fayol, 1916)<sup>9</sup> ou supériorité de la bureaucratie comme idéal-type d'organisation rationnelle légale (Weber, 1922)<sup>10</sup>, ont ainsi considérablement marqué les pratiques de gestion des organisations. S'il convient de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, la visée universaliste et hégémonique de ces théories a fait émerger d'autres regards sur les organisations, en particulier celui de l'École des Relations Humaines, qui substitue à la domination du "tout technique" celle du "tout humain". La tendance qui a succédé est celle de la recherche d'un équilibre entre ces deux pôles essentiels de l'organisation.

L'école de la contingence s'est ensuite imposée, considérant qu'il n'existait pas de méthode universelle de bonne gestion des entreprises, mais qu'un certain nombre de facteurs étaient susceptibles d'influencer la structure d'une entreprise et ses modalités d'organisation. Fondée sur une vision systémique de l'entreprise ouverte sur son environnement, l'analyse contingente insiste sur la cohérence qu'il doit y avoir entre les différentes composantes du système et les contingences organisationnelles auxquelles elles sont confrontées. Ces travaux, qui s'appuient essentiellement sur le modèle de la grande entreprise, ont permis d'identifier plusieurs catégories de facteurs de contingence :

- la taille de l'entreprise, qui influence de manière importante le type de structure, avec notamment une division du travail plus poussée, un degré de formalisation plus élevé, un mode de coordination par la hiérarchie;
- l'âge de l'entreprise, qui accroît le degré de complexité des structures et favorise le renforcement de la fonction administrative;
- les choix d'une technologie de production, en particulier d'un type de processus productif (à la commande ou à l'unité, de masse, en continu, par projet) qui influence le poids de la hiérarchie;

---

<sup>8</sup> TER Guadeloupe 2007.

<sup>9</sup> Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*.

<sup>10</sup> Weber M. (1971), *Economie et Société*, Paris, Plon. Première Edition 1922.

- la stratégie de l'entreprise (renforcement ou expansion, croissance, diversification, etc.), qui doit déterminer le choix d'une forme structurelle (division du travail, coordination, formalisation);
- le degré de complexité et de stabilité de l'environnement<sup>11</sup> qui conduit à des types d'organisation organique (peu formalisée) ou mécaniste (très formalisée);
- les facteurs liés à la culture organisationnelle, qui comprend les valeurs, les rites, les mythes, les symboles d'une organisation, liés à son histoire, ses traditions, ses fondateurs; le style de management lié au dirigeant et à la culture nationale de référence; la nature du pouvoir dans l'entreprise; la place de l'individu, du travail, etc. Ces facteurs sont essentiels car ils déterminent, en partie au moins, l'aptitude d'une entreprise au changement et sa capacité à mettre en œuvre des apprentissages collectifs.

Si certains de ces facteurs de contingence traditionnels tels que la technologie, l'environnement ou la culture, restent pertinents pour l'analyse des petites entreprises, ils n'en constituent pas les critères essentiels. Une étude récente sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises de moins de vingt salariés en Guadeloupe<sup>12</sup> retient quatre facteurs de contingence de la petite entreprise :

- le profil du dirigeant : âge, formation, culture personnelle, objectifs poursuivis (pérennité, survie, autonomie);
- le secteur d'activité de l'entreprise et notamment le poids des contraintes réglementaires du secteur;
- l'effectif : plus ou moins de 10 salariés;
- la maturité de l'entreprise : âge et phase du cycle de vie (démarrage, croissance, maturité, déclin).

La petite entreprise constitue donc un modèle spécifique, avec son propre rythme et ses propres cycles de développement. En effet, son rapport au temps est différent de celui de la grande entreprise. Les cycles sont plus courts – le court terme c'est aujourd'hui, le long terme dans deux ou trois ans, son rythme – marqué par un sentiment d'urgence permanent- plus rapide, sa réactivité souvent meilleure. Le temps est aussi celui de l'apprentissage et de l'expérience. Son positionnement dans l'espace est également différent. La prise en compte simultanée de ces dimensions espace-temps conduit à une vision de la petite entreprise comme système complexe. L'enjeu consiste alors à être en mesure de comprendre et se situer dans son environnement, à identifier ses facteurs-clés de succès, à savoir utiliser de manière appropriée et efficace les dispositifs de management, à mobiliser ses ressources et ses compétences, à mettre en œuvre les technologies de l'information et de la communication au service d'un "travailler ensemble" pertinent et performant.

#### *1.1.4. Un système complexe*

La petite entreprise relève à plusieurs titres d'une dynamique particulière. D'une part, on l'a évoqué, en raison de la diversité du groupe, quelque soit le critère retenu. D'autre part, contrairement à une idée reçue, les petites entreprises ne sont pas systématiquement l'embryon de la grande entreprise. Peu de très petites entreprises connaissent une croissance les conduisant à devenir des PME. Le chef d'entreprise ne cherche pas principalement à réaliser le maximum de profit, ni à rendre maximale la valeur de l'entreprise, ni à affirmer sa volonté de puissance au fil d'une poursuite permanente de la croissance<sup>13</sup>.

Les petites entreprises disposent de modalités d'organisation qui diffèrent des grandes. Elles sont soumises à l'influence, plus forte, de facteurs de contingence internes (stratégie, taille, technologie, culture d'entreprise) et externes (environnement, culture nationale) qui influencent la conception, l'évolution de l'entreprise et sa performance. Si dans le mythe de la petite entreprise le dirigeant entrepreneur a les pleins pouvoirs dans son entreprise, la réalité est tout autre. Le dirigeant de petite entreprise est bien souvent dépendant de multiples parties prenantes qui en influencent le fonctionnement. Parmi ces parties prenantes, notamment, les clients, toujours plus exigeants sur les coûts, la qualité, les délais. Les syndicats et autres membres de la société civile jouent également un rôle dans l'action pour la défense des droits des salariés, qui peut, paradoxalement, se traduire par des difficultés pour les entreprises, dans la mise en œuvre de certaines mesures réglementaires. La

<sup>11</sup> Un environnement complexe comprend un grand nombre de variables à maîtriser. Un environnement instable voit évoluer rapidement ces variables, ainsi que le degré d'incertitude.

<sup>12</sup> "La gestion des ressources humaines dans les petites entreprises en Guadeloupe", étude AGEFOS-PME Guadeloupe, 2009.

<sup>13</sup> Cf. Etude Antianes (2003)

petite entreprise, tout comme la grande, peut alors être considérée comme un système complexe. Cette complexité se manifeste dans la multiplicité des acteurs qui interagissent avec elle, dans les changements permanents de l'environnement et dans le souci de transversalité.

L'environnement des entreprises change en permanence. L'entreprise doit sans cesse adapter ses structures, modifier son offre de produits ou de services, faire évoluer son mode de fonctionnement. Le management des ressources humaines joue un rôle primordial dans la capacité qu'ont les petites entreprises à s'adapter à leur environnement. Parce qu'une entreprise ne peut éternellement rogner sur les coûts pour améliorer sa performance, c'est notamment par une amélioration des processus qu'elle peut s'améliorer. Il s'agit en effet de faire évoluer les compétences individuelles, collectives et organisationnelles, mais également les comportements. Ce nouveau principe de management et d'organisation constitue un véritable changement culturel et un challenge pour les entreprises.

### ***1.2. De l'adaptation des principes de management à la petite entreprise***

Le management se résume au départ à la question de la direction et de l'administration d'une entreprise. C'est donc au départ pour Fayol (1916) une fonction administrative, répartie entre la direction et les membres de l'organisation, qui consiste à Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler, dont l'un des principes majeurs réside dans l'unité de commandement (manager est une question d'autorité), dans un contexte à la fois autoritaire et paternaliste. Aujourd'hui on considère le management comme un processus dont l'objectif est de piloter l'organisation grâce à un ensemble de principes et pratiques formalisées, de coordonner les activités, d'animer et faire coopérer les membres, de favoriser l'adhésion à des valeurs partagées, et d'influencer les comportements vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le processus de management peut se décliner autour de quatre dimensions (Thiétart, 2003) : Planifier, Organiser, Contrôler, Diriger.

Si cette typologie autour de quatre processus fondamentaux de management a le mérite d'être claire, force est de constater que les caractéristiques des petites organisations montrent que l'essentiel des difficultés réside dans la capacité et dans les modalités de direction de l'entreprise. La direction d'une entreprise est à la fois une fonction, une responsabilité, une activité, un ensemble de tâches. Elle passe par l'efficacité de la ligne hiérarchique, par la qualité de l'encadrement, par des outils d'information et un processus de communication efficaces, mais également par la mise en œuvre de leviers d'actions autres tels que le pouvoir, le leadership, et un style de management adapté aux caractéristiques de l'entreprise, de ses membres et de son environnement.

### ***1.3. Le dirigeant et la question de la relation dans la petite entreprise***

Nous l'avons dit, la petite entreprise n'est pas forcément l'embryon de la grande entreprise, probablement encore moins en Guadeloupe que dans d'autres lieux. Les critères d'effectif et de chiffre d'affaires ne permettent pas de rassembler les petites entreprises en un ensemble homogène aux caractéristiques identiques.

Ce qui fonde la spécificité de la petite entreprise c'est son rapport au fondateur ou dirigeant, qui y joue un rôle central. Elle n'est d'abord qu'un petit groupe de personnes, proches du dirigeant. Ce n'est qu'ensuite une entreprise, comprise comme un système organisé de production de biens ou de services (Adélaïde et Viquerat, 2002).

En effet, les trois quarts des nouveaux entrepreneurs dirigent seuls leur affaire et un quart avec leur conjoint, un autre membre de leur famille ou un ou plusieurs autres associés. Ces proportions sont identiques en 2002 et en 2006, que le créateur soit un homme ou une femme ou encore quel que soit son âge<sup>14</sup>. Quelques mois après la création de leur entreprise, un quart des dirigeants indique tout faire en interne. En revanche, 67 % délèguent leur comptabilité à un expert-comptable ou à un centre de gestion<sup>15</sup>.

Il ressort ainsi que le chef de petite entreprise reste peu outillé en matière de dispositifs de management, et en particulier pour la gestion des ressources humaines. En effet, s'il est facile d'avoir recours en externe à un

---

<sup>14</sup> INSEE, SINE 2006.

<sup>15</sup> INSEE, SINE 2006.

expert-comptable pour gérer les affaires comptables et financières, à un juriste pour des problématiques de contrat ou de statuts, l'entreprise ne peut éviter de mettre en place en son sein une organisation, de définir une stratégie, de manager ses équipes.

## **2. Le management des RH en Guadeloupe**

### ***2.1. Profils de créateurs***

Gérer une petite entreprise et manager les ressources humaines constitue une tâche difficile pour qui ne dispose pas de formation, d'expérience en la matière. Parmi les créateurs ayant eu un parcours antérieur de salarié, 26 % étaient cadres, 31 % employés, 16 % ouvriers. Si la proportion d'employés en 2006 reste identique à celle de 2002, en revanche, les ouvriers sont moins représentés tandis que les cadres sont nettement plus nombreux (+ 10 points) soit à être passés par une période de chômage, soit à abandonner leur employeur pour se lancer dans leur propre aventure<sup>16</sup>. Par ailleurs, même si l'absence de diplôme ne présage pas un avenir plus difficile pour ces nouveaux entrepreneurs, il convient de noter que 37 % des créateurs sont titulaires d'un diplôme supérieur au baccalauréat, 17 % du baccalauréat et 25 % d'un CAP, brevet de compagnon ou BEP et 13 % des créateurs n'ont aucun diplôme. Les créateurs sans diplôme sont âgés, en moyenne, de six mois de plus que les autres. Ils sont un peu plus nombreux à avoir déjà créé au moins une entreprise auparavant et à entreprendre dans une activité identique au métier qu'ils exerçaient auparavant, autant de facteurs favorables à la pérennité de l'entreprise<sup>17</sup>.

En 2006, 65 % des nouveaux entrepreneurs déclarent avoir créé leur affaire pour assurer leur propre emploi, soit 10 points de plus qu'en 2002. Les créateurs, quel que soit leur profil de départ, motivent la création de leur entreprise d'abord largement par un souhait d'indépendance puis par le goût d'entreprendre. La troisième motivation est, pour les chômeurs, la création de leur emploi, tandis que les autres créateurs espèrent, par cette création, une augmentation de leurs revenus.<sup>18</sup>

### ***2.2. Etat des lieux du management des petites entreprises en Guadeloupe<sup>19</sup>***

#### **2.2.1. Enjeux du management de la petite entreprise**

Lorsque l'on analyse les pratiques de direction et de gestion des petites entreprises en Guadeloupe, on est tout de suite frappé par l'investissement en temps, l'investissement financier et l'énergie déployée par le dirigeant pour le développement de sa structure, dans un contexte économique qui nécessite une forte réactivité face aux contraintes de l'environnement. Le dirigeant manifeste une grande volonté de réussite et garde espoir dans les moments difficiles. Le soutien de la famille et des proches permet une mobilisation quasi constante du chef d'entreprise qui manifeste un souci important de ses salariés. La réalité du terrain, en particulier dans les très petites entreprises, est assez éloignée des représentations collectives du chef d'entreprise exploitateur d'une main d'œuvre soumise. Dans bon nombre d'entreprises rencontrées, le chef d'entreprise demeure relativement satisfait de ses collaborateurs. Néanmoins, un certain nombre de dysfonctionnements ou d'erreurs dans la direction et la gestion de la petite entreprise méritent d'être soulignés dans cet état des lieux. Ils sont dus notamment au profil du dirigeant, expert en son domaine d'activité, qui n'est pas forcément un spécialiste de la gestion d'entreprise (dans ses multiples aspects : stratégique, comptable et financier, marketing et commercial, organisationnel) ni du management des ressources humaines. Ainsi, s'il est depuis longtemps reconnu que le management ne peut se comprendre et s'exercer qu'en tenant compte du contexte social et culturel de l'entreprise, il nous semble que ce dernier tend parfois à devenir l'unique point d'ancrage des pratiques de management. La culture constitue une variable de contingence primordiale de l'organisation d'une entreprise, mais il en existe d'autres<sup>20</sup> qui influencent également la manière dont l'entreprise doit se structurer.

---

<sup>16</sup> INSEE, SINE 2006.

<sup>17</sup> INSEE, SINE 2006.

<sup>18</sup> INSEE, SINE 2006.

<sup>19</sup> Cette partie reprend des éléments de l'étude sur "La gestion des ressources humaines dans les petites entreprises en Guadeloupe", étude AGEFOS-PME Guadeloupe, 2009.

<sup>20</sup> Voir section 1.1.3. de cet article.

A travers l'identification des zones d'ombre du management des ressources humaines, l'objectif central est principalement de permettre la mise en lumière des leviers du développement de la petite entreprise, afin d'évaluer son potentiel, de lui permettre de mobiliser ses facteurs clés de succès et d'améliorer sa performance globale.

### 2.2.2. Difficultés et dysfonctionnements de la petite entreprise

Ces difficultés et dysfonctionnements ne surviennent pas tous en même temps, ni dans toutes les entreprises. Dans un souci de clarté et de synthèse, nous présentons ici les caractéristiques observées dans une majorité des petites entreprises de l'étude menée en Guadeloupe.

La majorité des entreprises ne dispose pas de stratégie formalisée. Seul le dirigeant a une vision claire de la direction suivie. Cela peut s'expliquer par une forte implication dans les problèmes opérationnels, dans le contrôle des activités du quotidien. Il en découle le sentiment d'être débordé, dans l'incapacité de prendre du temps pour organiser l'entreprise, formaliser certaines procédures, se projeter à long terme ou participer à des actions de formation. L'urgent prend ainsi le pas sur l'important, le chef d'entreprise se sent isolé, l'intégration dans des réseaux professionnels est limitée, les dispositifs d'accompagnement peu sollicités car souvent méconnus. Une fois sensibilisé, le chef d'entreprise prend conscience de la nécessité de développer la stratégie de l'entreprise et de se former à la gestion et au management.

Des erreurs dans la gestion de l'entreprise sont responsables d'une partie des difficultés rencontrées par la petite entreprise. Elles concernent essentiellement la mauvaise connaissance de son marché, de ses clients, de ses concurrents, l'inexistence d'une véritable politique commerciale, la méconnaissance de ses coûts de revient et de ses marges, une dépendance trop forte à un gros client (déséquilibre du portefeuille), le manque d'anticipation, des difficultés de trésorerie, des difficultés d'adaptation aux évolutions.

Il n'existe pas, dans la petite entreprise, de fonction ressources humaines (RH)<sup>21</sup>, ce qui peut se comprendre dans une structure de petite taille, mais qui rend difficile le développement de compétences collectives dédiées à cette activité. Il est également vrai que les dispositifs réglementaires sont complexes et évoluent fréquemment, ce qui explique la méconnaissance des obligations légales et les difficultés à suivre et à comprendre les évolutions de la réglementation fiscale et sociale. Par ailleurs, le mode de diffusion et de communication autour de certaines mesures fiscales incitatives, peut se traduire par des effets pervers tels que la perte de la logique ressource humaine (recruter en fonction de compétences nécessaires par exemple) au profit de l'intérêt économique à court terme. La gestion des RH est centralisée par le dirigeant et à dominante administrative. Le partenaire privilégié dans ce domaine reste l'expert-comptable. Mais son investissement dans l'analyse des difficultés rencontrées par le dirigeant et dans l'élaboration de préconisations reste modeste.

En matière d'organisation, on note une structuration insuffisante de la petite entreprise, où il n'existe pas toujours d'organigramme et peu de fiches de postes. Cette difficulté à formaliser relève de différents facteurs : le manque de temps sans doute, des réticences à l'égard de l'écrit probablement. Le manque de formalisation se retrouve dans les différentes sphères de la gestion de l'entreprise, stratégie, organisation, communication, gestion des RH. L'analyse de l'organisation du travail révèle un certain nombre de confusions assez classiques.

La première entre polyvalence et désorganisation. Si la polyvalence est à la fois nécessaire et cohérente pour la petite entreprise, elle est parfois évoquée pour expliquer une forme de désorganisation, non organisation voire de désordre dans la manière dont le travail est réparti ou effectué. La polyvalence se traduit par "tout le monde fait tout" dans l'entreprise sans que l'on arrive à déterminer en aval qui est responsable de quoi.

Une deuxième confusion existe entre autonomie des salariés et non encadrement. Le degré important de centralisation des décisions se traduit par un organigramme en râteau. Le dirigeant a sous son autorité directe l'ensemble des salariés. Il n'a pas toujours le temps d'encadrer ses collaborateurs, qu'il considère par nécessité comme autonomes. Mais l'autonomie ne se décrète pas, il convient d'en évaluer le degré par le biais de dispositifs appropriés. Le taux d'encadrement est très bas, il y a peu de personnes ayant le statut de cadre

---

<sup>21</sup> Nous utiliserons l'abréviation RH dans la suite du document.

dans les petites entreprises, ce qui ne favorise pas la professionnalisation de cette fonction. Par ailleurs, il y a peu de véritables managers et pas de véritable management fondé sur des dispositifs clairs et formels. Lorsqu'un niveau intermédiaire est créé, comme un chef d'équipe par exemple, il ne s'accompagne pas souvent d'une réflexion sur le profil du poste et sur les compétences spécifiques à l'activité de management d'une équipe.

Une troisième confusion concerne l'impact des conditions de travail sur la motivation. L'Ecole des relations humaines a montré que pour motiver les salariés un certain nombre de leviers pouvaient être actionnés. Porter une attention aux salariés, au climat de travail, aux relations cordiales (Mayo, 1927), à la satisfaction des besoins des individus (Maslow, 1943)<sup>22</sup>, ou à leurs attentes (Vroom, 1964)<sup>23</sup>, constituent autant de paramètres influençant la motivation. Les travaux d'Hertzberg (1959) ont ainsi permis de distinguer les facteurs de satisfaction, qui ont un impact sur la motivation des individus et sont liés au contenu du travail, des facteurs d'hygiène liés aux conditions de travail et qui ne peuvent que limiter l'insatisfaction. Pourtant, les pratiques montrent que le chef d'entreprise utilise souvent les conditions de travail pour tenter d'augmenter la motivation des salariés. Il s'agit là d'une erreur dans la conception et l'utilisation des dispositifs d'incitation mobilisés pour motiver les salariés.

Dans les petites entreprises, on peut considérer que l'arrivée du premier salarié est une étape importante dans la vie de l'entreprise. Cette entrée en relation constitue un acte managérial fondamental, dont l'impact est sous estimé. L'accueil et l'insertion du premier salarié, l'animation d'une équipe, la motivation et l'implication des salariés, l'évaluation, la définition de postes sont autant d'enjeux liés à cette relation managériale.

Les modalités de recrutement fondées sur le bouche à oreille et le relationnel peuvent être à l'origine d'une inadaptation de certains salariés à leur poste de travail. Le chef d'entreprise peut également manifester des réticences à la délégation, des difficultés à se défaire de tâches opérationnelles, qui confortent son statut d'expert. On note également chez le dirigeant une difficulté à faire confiance. Cela a des incidences sur la diffusion d'informations dans l'entreprise et génère des freins à sortir d'une logique de surveillance des activités et de contrôle des comportements, pour entrer dans une autre logique de contrôle à distance, fondée sur les objectifs et les résultats.

Ces difficultés liées aux modalités d'exercice de la fonction de direction touchent aux questions d'autorité et de légitimité, de construction d'une identité managériale de certains chefs d'entreprise, à travers leur style de management ou leur leadership. Elles relèvent bien de la problématique centrale de la relation managériale, c'est-à-dire du rapport à Autrui et du rapport à soi-même en contexte de management.

### ***2.3. L'entrée en relation managériale : temps fort du développement de la petite entreprise***

Nous avons souligné le rôle central de la relation de la petite entreprise et de ses membres, à son dirigeant fondateur. Cette problématique plus générale de la relation est essentielle dans la petite entreprise, celle en particulier qui se développe lors de l'entrée du premier salarié dans l'entreprise, et qui oblige le chef d'entreprise à évoluer dans son métier et ses activités. Une étude de terrain auprès d'une centaine de responsables nous a permis d'identifier les temps forts du développement de la petite entreprise<sup>24</sup>.

Le premier temps du développement de la petite entreprise est celui de sa création par un entrepreneur expert opérationnel. Ce profil s'explique par la connaissance et/ou la formation dans un métier de base lié à l'activité principale de l'entreprise, par le fait d'être seul(e) au départ, par le besoin d'être sur le terrain afin de développer des relations avec clients, fournisseurs, partenaires et par les impératifs de temps, l'urgence, la nécessité de trouver des solutions 'concrètes' et opérationnelles à l'ensemble des problèmes rencontrés par l'entreprise.

Cette compétence d'expert opérationnel est nécessaire car elle permet une bonne connaissance du métier, une bonne maîtrise technique et le développement d'une expertise, une bonne cohérence des décisions, une bonne

---

<sup>22</sup> Besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance, d'accomplissement.

<sup>23</sup> La motivation découle de la combinaison de trois variables : expectation, instrumentalité, valence.

<sup>24</sup> "La gestion des ressources humaines dans les très petites et petites entreprises en Guadeloupe", étude AGEFOS-PME Guadeloupe, 2009.

réactivité et des contacts directs avec les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, banques). Il existe néanmoins des difficultés liées à cet investissement opérationnel du chef d'entreprise, liées notamment à la surcharge de travail, à une suractivité, à un sentiment d'urgence permanent, à être centré sur l'opérationnel et le court terme au détriment des aspects organisationnels et stratégiques. Il convient donc de prendre le temps de s'arrêter, pour organiser l'entreprise. Etape d'autant plus importante que le chef d'entreprise recrute des collaborateurs.

En effet, l'entrée du premier salarié marque une deuxième étape importante dans la vie de l'entreprise et dans le quotidien du chef d'entreprise qui apprend à confier à quelqu'un d'autre un ensemble de tâches qui étaient auparavant réalisées par lui-même. Cette situation traduit une relation d'agence qui crée nécessairement une asymétrie d'information et un risque moral entre le dirigeant et son collaborateur. La mise en place de dispositifs de contrôle et de management permet, dans une certaine mesure d'influencer les comportements des collaborateurs vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ce sont dès lors les aptitudes et compétences managériales du chef d'entreprise qui entrent en jeu, soit dès la création, soit après quelques temps d'activité. Cette expérience nouvelle d'une relation managériale n'est pas aisée lorsque l'on a l'habitude de travailler seul. Elle implique encadrement, délégation, même modérée, permettant au chef d'entreprise de se dégager du temps pour d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée, comme le développement de l'activité, du portefeuille de clients ou l'organisation de l'entreprise.

Là encore, le chef d'entreprise est interpellé sur sa capacité à renoncer à un univers connu, celui de l'opérationnel, pour entrer dans une "zone d'incertitude" (Crozier et Friedberg, 1977), celle du management, de l'entrée en relation managériale. Le besoin de se sentir nécessaire, la peur d'être inactif, la crainte de révéler une partie de son expertise peuvent expliquer une volonté de centraliser l'ensemble des décisions et l'existence de freins à la délégation. Le passage aux responsabilités managériales nécessite d'accepter de partager ses connaissances, son expérience, son expertise, son pouvoir.

### **3. Propositions d'évolution et de repositionnement du management de la petite entreprise**

Il nous semble aujourd'hui que, compte tenu d'un environnement concurrentiel et d'une situation économique difficile, la petite entreprise ne peut faire l'économie d'une professionnalisation de son management des ressources humaines. L'objectif est pour elle d'atteindre un niveau de performance lui garantissant une pérennité à long terme.

#### **3.1. Vers une performance globale**

Une grande diversité de mots tente de rendre compte du concept de performance. *L'efficacité* renvoie à l'atteinte des objectifs fixés; il s'agit d'une "efficacité-résultats"<sup>25</sup>. Celle-ci peut alors être mesurée en termes de productivité (par référence à la production), en termes de compétitivité par rapport à ses concurrents (au niveau marchand ou commercial), en termes de rentabilité des capitaux investis (au niveau financier). La principale limite associée à cette conception axée sur les résultats est de ne pas questionner les moyens mis en œuvre pour les atteindre. *L'efficience* le permet, en rapportant les résultats obtenus aux ressources consommées pour y parvenir. Il s'agit d'une conception centrée sur les moyens. Avec une limite importante là encore, celle de cantonner l'efficience à la réduction des coûts, conduisant les entreprises à adopter une "morale économique" signifiant parfois "immoralité sociale"<sup>26</sup>.

L'entreprise, dans ce contexte, ne peut en effet être durablement performante financièrement si elle ne l'est pas humainement et socialement. La notion de performance globale s'inscrit dans la volonté de proposer aux entreprises une autre vision de la performance, plus respectueuse des différentes parties prenantes et qui favorise les objectifs à long terme. Pour le Centre des Jeunes Dirigeants<sup>27</sup> (CDJ) la notion de performance globale est préférable à celle de développement durable, afin de ne pas scinder les préoccupations économiques, d'une part, les préoccupations sociales et environnementales, d'autre part. Ainsi, pour le CDJ, une entreprise qui développe une performance globale est une entreprise qui se projette dans l'avenir et qui

<sup>25</sup> CREG, La performance, "Kaléidoscope de la performance", 2008.

<sup>26</sup> CREG, La performance, "Kaléidoscope de la performance", 2008.

<sup>27</sup> <http://www.cdj.net>

bâtit des stratégies à moyen terme plutôt qu'à court terme, qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision, qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés, qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes, qui fonde sa relation clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable, qui met l'innovation au cœur de sa stratégie, qui respecte son environnement, qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité.

L'intérêt de cette approche réside également dans le fait qu'elle n'est pas uniquement destinée aux grandes entreprises. La performance globale de l'entreprise constitue, selon nous, un concept pertinent et porteur pour le développement des TPE-PE, et notamment en Guadeloupe. Elaborer une stratégie, faire participer ses salariés, innover dans le domaine technologique ou produit, mais aussi dans le domaine organisationnel, favoriser le dialogue social, respecter son environnement, apporter des réponses aux besoins et attentes de la société civile, constituent autant d'enjeux extrêmement importants pour l'ensemble du tissu économique local.

### **3.2. *Un management responsable levier de la performance globale***

S'engager sur la voie d'une performance globale passe nécessairement pour la petite entreprise par un engagement fort du dirigeant. Ce dernier doit mobiliser l'ensemble de ses partenaires pour la réussite de cet objectif. On doit à Freeman (1984) le concept de parties prenantes (agents d'influence), qui regroupe l'ensemble des individus et des groupes, situés à l'intérieur ou l'extérieur d'une organisation, qui influencent son fonctionnement et ses décisions, et dont elle dépend en partie au moins pour réaliser ses objectifs. Parmi ces parties prenantes, les salariés, moteurs de la performance globale de l'entreprise. La capacité à les mobiliser constitue donc un facteur clé de succès de l'entreprise. C'est à travers un management responsable que le dirigeant pourra actionner efficacement ce levier fort du développement de sa structure.

Le management responsable repose sur un certain nombre de principes. Il passe notamment par la mise en place d'un dialogue social constructif entre les différents acteurs et d'une démocratie sociale dans l'entreprise. Il nécessite de reconnaître Autrui comme partenaire légitime, de fixer des règles du jeu équitables, de créer les conditions d'une confiance durable, de repenser la responsabilité comme engagement contractuel et comme obligation de rendre compte de ses actions et résultats. Pour cela, la relation managériale doit évoluer vers davantage de maturité. Cette évolution nécessite selon nous, bien évidemment, d'intégrer le contexte économique, social, culturel, historique dans les pratiques de management, comme le propose Braflan-Trobo (2009) pour la Guadeloupe. Mais en veillant à ne pas tomber dans deux écueils potentiellement dangereux.

Le premier, celui d'un *management ethnocentré*, qui consisterait à traiter différemment les individus dans l'entreprise au regard de leur appartenance ethnique<sup>28</sup>, ce qui relèverait finalement d'une forme de discrimination. Si le management reconnaît la diversité et les différences individuelles, il n'a pas pour objet d'orienter ses pratiques et dispositifs en fonction de ce qui constituerait un critère premier. Deuxième écueil, celui d'une *myopie culturelle*, appuyée par un surdéterminisme historique, une culture nationale ou locale qui se voudrait en elle-même dispositif de management et qui sous estimerait les autres paramètres communs de la gestion d'une entreprise et du management des hommes. La culture est depuis longtemps reconnue par les disciplines de gestion comme facteur de contingence. Des auteurs comme Hofstede (1982) ou d'Iribarne (1989) ont bien montré l'influence de la culture nationale sur le management et l'organisation des entreprises. En ce sens elle constitue bien un *contexte* d'interaction, contexte essentiel, parmi d'autres.

### **3.3. *Miser sur la performance RH de la petite entreprise***

Dans un contexte d'incertitude et d'innovation permanente, les entreprises doivent disposer d'hommes capables d'affronter le changement permanent. La performance d'une entreprise relève d'un ensemble de micro décisions d'actions portées par la compétence de ses professionnels. Aussi, l'entreprise devient-elle un portefeuille de compétences à valoriser et à développer. L'atout concurrentiel tourne alors autour des compétences de l'entreprise, de leur mise en œuvre, et de leur valorisation. Valoriser les compétences de l'entreprise c'est miser sur son intelligence collective et miser sur la performance RH.

---

<sup>28</sup> Dont Sainton (2010) a d'ailleurs montré la complexité de classification aux Antilles.

Afin d'atteindre la performance des RH et donc le professionnalisme, il est nécessaire que l'entreprise investisse dans les ressources rares que sont devenues les compétences. L'apprentissage permanent, la capacité à communiquer, à coopérer, la capacité à combiner l'ensemble de ses savoirs prennent une importance primordiale. L'entreprise doit non seulement posséder les compétences nécessaires à son développement mais elle doit aussi savoir mobiliser l'ensemble de ses ressources pour trouver une solution aux problèmes auxquels elle est confrontée. Performance globale et professionnalisme se conjuguent. La valorisation et le développement des ressources humaines constituent ainsi des variables stratégiques de développement.

En conclusion, un management responsable au service d'une performance des ressources humaines et du développement des compétences et de l'entreprise, tel est pour nous la condition indispensable pour faire évoluer les représentations du travail et la relation au travail. Cette évolution commence par l'éducation, se poursuit par l'information et la formation et se pérennise par l'accompagnement du dirigeant dès la création et tout au long du développement de l'entreprise.

#### BIOGRAPHIE :

Fabienne Alvarez est Maître de conférences en gestion à l'Université des Antilles et de la Guyane, et chercheuse au CAGI-CRPLC. Elle est titulaire d'un Doctorat en sciences de gestion de l'université Paris-Dauphine. Ses principaux domaines de compétences touchent au management des ressources humaines et des organisations et aux études qualitatives en sciences sociales. Ses recherches portent principalement sur le management des ressources humaines dans les petites entreprises, la conduite du changement et l'analyse de discours. Depuis quelques années elle s'intéresse également aux caractéristiques des relations managériales en Guadeloupe et à l'innovation sociale et organisationnelle. Elle a mis en place en 2008 à l'UAG, une Licence Professionnelle en Management des Organisations, spécialisée en Entrepreneuriat, Management et Gestion de PME.

#### BIBLIOGRAPHIE

- ADELAIDE P. et VIQUERAT T. (2002), *La chance TPE*, Publibook Editions.
- ALVAREZ F. (2006), "Production de discours managérial et changement organisationnel", *Revue Entreprise et Histoire*, n° 42, Avril, pp. 84-104.
- ALVAREZ F. (2009), "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*, Editions PALGRAVE MACMILLAN, pp 212-230.
- ALVAREZ F., ORIOT F. (2007), "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.
- BARABEL M. et O. MEIER (2006), *Manageor*, Dunod.
- BLANCHARD S. (2004), *Quand les RH construisent la croissance*, Editions d'organisation
- BRAFLAN-TROBO (2009), *Le management endogène*, L'Harmattan.
- CADIN L. et F. GUERIN (1999), *La gestion des ressources humaines*, Coll. Les Topos, Dunod Editions.
- COHEN A. (2006), *Toute la fonction Ressources Humaines*, DUNOD
- CREG, *La performance*, "Kaléidoscope de la performance", 2008.
- CREG, *La performance*, "La performance globale et ses déterminants", 2008.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- EASLEY C. A., and ALVAREZ F. (2004), "A new paradigm for qualitative investigations: towards an integrative model for evoking change", *The Organizational Development Journal*, Special Issue Fall 2004.
- ERNST & YOUNG (2003), *Maîtriser la croissance des PME*, *Gestion, gouvernance, développement*, De Boeck Université.
- FAYOLLE A. (2004), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre*, DUNOD.
- HELBRUNN D. (dir.) (2004), *La performance, une nouvelle idéologie? Critiques et enjeux*, Editions La découverte.
- HELFER J.-P., M. KALIKA, ET J. ORSONI (2006), *Management, stratégie et organisation*, Vuibert 6<sup>ème</sup> édition.
- HEVIN B. et J. TUNER (2002), *Manuel de Coaching*, DUNOD
- KREBS G. (2007), *Ressources humaines, Nouvelles pratiques ISO 9001*, AFNOR.
- LAFITTE H.-C. et G. LAYOLE (2005), *Le plan de formation*, DUNOD
- LE BOTERF G. (2003), *Développer la compétence des professionnels*, Editions d'organisation.
- LEMOINE C. (2002), *Se former au bilan de compétences*, DUNOD
- PERETTI J.-M. (2007), *Ressources humaines*, coll. Gestion, VUIBERT Editions, 11<sup>ème</sup> édition.
- SAINTON J.P. (2010), *Couleur et société en contexte post-esclavagiste*.
- THIETART R.-A. (2003), *Le management*, 11<sup>ème</sup> édition, Collection Que sais-je, PUF.