

Le caractère social du management stratégique des firmes d'une région ultrapériphérique : le cas de la Guadeloupe

Charbel MACDISSI

Université des Antilles et de la Guyane (Guadeloupe)

Taïeb HAFSI

HEC Montréal (Canada)

Classification JEL : M100 – Réception : octobre 2006 ; Acceptation : octobre 2007

Correspondance : taieb.hafsi@hec.ca

Résumé : Les firmes en régions ultrapériphériques, très éloignées de l'Europe, ont des difficultés de développement économique. En raison d'un environnement institutionnel plus turbulent, la gestion des relations avec ce dernier prend une importance particulière. Nous présentons une recherche empirique sur la stratégie de 58 firmes en Guadeloupe qui montre que l'environnement institutionnel est déterminant pour leur survie économique. La gestion des rapports avec les organisations de l'État central et de ses composantes régionales apparaît dépendre surtout des caractéristiques des dirigeants. En particulier, la compréhension par ces derniers des dynamiques institutionnelles et leurs talents dans les rapports avec l'environnement institutionnel est un déterminant du succès. Nous en tirons quelques conséquences pour le management stratégique des firmes dans des pays en situation de transition.

Mots clés : environnement institutionnel – management stratégique – relations avec l'État – régions ultrapériphériques.

Abstract : Firms in ultra-peripheral regions are located at a long distance from continental Europe. They face specific difficulties in their economic development. Firms in those regions have to tackle a more turbulent institutional environment than their counterparts in continental Europe, which suggests that the management of the relationship with such an environment takes on a great importance in the struggle for survival. We present an empirical study of the strategy of 58 firms in Guadeloupe and discuss how the institutional environment is indeed critical for success. We show that managing the relationship with the central State and its regional components is greatly affected by top managers' characteristics. In particular, their understanding of the institutional environment is a determinant of success. In conclusion we extend our findings and discuss some implications for the strategic management of firms in transition economies.

Key words : remote (ultra-peripheral) regions – strategic management – institutional environment – relationship with the State.

Une région ultrapériphérique est définie en Europe comme une région relativement éloignée des centres économiques principaux et qui, de ce fait, se trouve handicapée au plan économique. Une région ultrapériphérique est habituellement située à l'extérieur des frontières traditionnelles de l'Europe et dispose d'un niveau de vie largement inférieur, souvent en dessous de 75 % de celui de la moyenne européenne. Cet article est guidé par le souci de comprendre les caractéristiques du management stratégique des firmes dans ces régions. En particulier, nous nous interrogeons sur l'importance de l'environnement institutionnel comme déterminant du comportement stratégique des firmes.

Selon la théorie de la contingence (Thompson, 1967 ; Lawrence et Lorsch, 1967) et la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), les entreprises ne peuvent survivre que si elles réduisent leur dépendance vis-à-vis de leur environnement et, en général, le niveau d'incertitude que cet environnement peut générer. Dans les rapports avec l'État, elles vont donc avoir tendance à négocier implicitement avec lui, afin de contrôler certaines de ces incertitudes, notamment économiques et sociales pour obtenir une intervention réglementaire ou fiscale favorable. Cette situation a été étudiée sous tous ses aspects par les économistes (voir Peters, 1999, ou Scott, 2001, pour de bonnes synthèses), les chercheurs en management stratégique (Bower, 1983 ; Doz, 1986 ; Doz et *al.*, 1988 ; Ramamurti, 1987), les chercheurs en théorie des organisations, notamment ceux de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et de la théorie institutionnelle des organisations (Desreumaux, 2004 ; Desreumaux et Hafsi, 2006 ; Huault, 2004 ; Scott, 2001).

Dans une région ultrapériphérique, le rôle de l'État est décisif. Il crée les conditions du succès des entreprises, en distribuant les aides et en créant les conditions réglementaires. Son intervention est un enjeu majeur. Elle génère des opportunités ou présente des dangers auxquels les firmes sont particulièrement attentives. Les firmes tentent alors de rendre ces interventions prévisibles et, si possible, favorables. Cela est vrai lorsque les firmes ont un pouvoir de négociation suffisant. Ce qui est parfois le cas dans les régions ultrapériphériques, lorsque l'équilibre socioéconomique de la région est presque totalement soumis à la dynamique économique créée par le groupe d'entreprises qui s'y trouve.

Nous proposons, dans cet article, de montrer que dans les stratégies des firmes de ces régions les exigences de compétitivité sont modérées

par des facteurs de nature institutionnelle. Ces derniers déterminent la légitimité des firmes et leur influence auprès de l'État et des autres acteurs qu'il influence. La gestion stratégique prend alors un caractère sociopolitique subtil dans lequel les dirigeants ont un rôle déterminant. Dans une première partie, nous rappellerons les résultats des recherches sur les relations entre la nature de l'environnement et les stratégies des firmes, avec un regard particulier sur les régions ultrapériphériques. Nous concluons avec une série d'hypothèses sur les rapports entre les firmes et leurs environnements dans les situations d'isolement des régions périphériques. Dans une deuxième partie, nous décrivons la recherche que nous avons entreprise, puis nous présenterons et discuterons les résultats de cette recherche dans une troisième partie. La quatrième partie sera consacrée à une réflexion conceptuelle sur les rapports entre les entreprises et leur environnement institutionnel, notamment dans des situations d'isolement comme celle des régions ultrapériphériques en Europe. Nous argumenterons en conclusion que la compréhension de cette situation est très importante pour les pays en transition et peut être à l'origine du succès ou de l'échec du processus de développement économique.

1. Environnement, stratégie et entreprises périphériques

Les rapports entre l'environnement et la stratégie des firmes ont fait l'objet de recherches nombreuses depuis le travail pionnier de Chandler (1962). D'abord, la théorie de la contingence (Thompson, 1967 ; Lawrence et Lorsch, 1967) et celle de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) affirment que l'environnement est la source des incertitudes les plus importantes pour la firme. Cela implique d'abord que la firme maintienne constamment un *fit*¹ entre les principales composantes de son fonctionnement interne (par exemple, les arrangements structurels) et la nature de l'environnement. La théorie de la contingence, en particulier, met l'accent sur l'environnement concurrentiel et considère l'environnement plus général comme plutôt pla-

¹ *Fit* est un terme anglais qui signifie une concordance, une compatibilité, le fait que cela va ensemble. Ainsi, une structure bureaucratique concorde, est compatible, va avec un environnement stable. Nous utiliserons ce terme parce qu'il est largement utilisé dans la littérature et, aussi, parce qu'il simplifie l'expression.

cide. La concurrence est identifiée comme le moteur des incertitudes vécues par l'entreprise. De ce fait, la performance concurrentielle est au centre des préoccupations des entreprises. La concurrence est cruciale pour comprendre le comportement des entreprises y compris dans les régions ultrapériphériques (Boyer et al., 2002). Elle est l'un des déterminants les plus importants des stratégies des firmes et donc de leurs différences. *Nous nous attendons donc à ce que l'intensité² de la concurrence affecte la performance des entreprises en Guadeloupe.*

La concurrence a un effet qui est modéré par la stratégie de l'entreprise et par les caractéristiques du *leadership* (Andrews, 1987 ; Porter, 1980). La stratégie est, par essence, une tentative de se positionner dans un environnement de sorte à éviter la concurrence (Andrews, 1987). Mais la stratégie n'est pas seulement un positionnement, c'est aussi et souvent une utilisation judicieuse d'une asymétrie de ressources pour tirer partie des imperfections d'un marché déterminé (Wernerfelt, 1984). Pour générer des avantages concurrentiels durables, ces ressources ont été décrites comme devant être rares, difficiles à copier ou à remplacer et être applicables par la firme aux situations de marché considérées. Généralement de telles ressources sont plutôt intangibles et résultent de l'expérience des membres de l'entreprise. Ainsi, les savoir-faire interpersonnels, le niveau de coopération entre employés, le fonctionnement organisationnel en général, sont des facteurs spécifiques difficiles à copier. Leur caractère intangible est à la source de la durabilité des avantages concurrentiels qu'ils procurent (Ray et al., 2004).

La position concurrentielle et, en général, la stratégie sont mises en œuvre de manière dynamique. Le processus qui mène à l'avantage concurrentiel et qui le maintient est un processus qui doit être constamment géré pour éviter les dérives (Andrews, 1987). En conséquence, les dirigeants sont des timoniers essentiels à « *la bonne tenue du bateau et de son équipage et ultimement de l'atteinte des objectifs* ». Le rôle des dirigeants a été bien illustré dans la littérature (Hambrick et Mason, 1984 ; Selznick, 1957), mais les mécanismes d'influence des dirigeants continuent à être des mystères.

Pour les entreprises de Guadeloupe, l'insularité et l'isolement sont à la source de particularités réglementaires et normatives qui modifient

² L'intensité de la concurrence est, bien entendu, directement reliée à la structure de l'industrie (Porter, 1980).

ces conclusions. En fait le travail des chercheurs du GRÉGEOI de l'Île de la Réunion (Boyer et al., 2002) confirme l'importance de la concurrence mais aussi de celle des institutions. Toutefois, comme le suggèrent Pfeffer et Salancik (1978), dans des situations où l'environnement a une emprise forte sur les ressources nécessaires à l'entreprise, le « rôle relationnel » des dirigeants, c'est-à-dire leur capacité à jouer un rôle de médiation entre l'entreprise et les forces qui s'imposent à elle est crucial. On peut donc affirmer que « *La performance des entreprises est déterminée aussi par la nature des initiatives relationnelles du leadership*³ ». En conséquence, nous pouvons proposer :

Hypothèse 1 : L'intensité de la concurrence et la nature de leurs ressources déterminent la performance économique des entreprises en région ultrapériphérique. Dans cette relation, les initiatives relationnelles des dirigeants jouent un rôle modérateur.

Les indicateurs économiques, notamment ceux de la rentabilité financière, dominent la réflexion sur le comportement stratégique des entreprises (Ansoff, 1965 ; Andrews, 1987 ; Porter, 1980). Mais même lorsque l'entreprise est très dépendante de son environnement, les théoriciens, les chercheurs, y compris ceux de la dépendance des ressources, suggèrent que le volontarisme stratégique permet de faire la différence. C'est ce volontarisme qui mène à la différenciation stratégique et, donc, à la performance (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Hrebniak et Joyce, 1975). Pourtant, DiMaggio et Powell (1983) argumentèrent avec beaucoup de succès que lorsqu'on observe le comportement des firmes, ce qui ressort c'est plutôt leurs similitudes que leurs différences. Plus précisément, sous la pression de forces institutionnelles, les firmes tendent à se ressembler, notamment à adopter des stratégies similaires et à se copier mutuellement. Les forces institutionnelles sont des facteurs puissants d'isomorphisme dans le comportement stratégique. L'isomorphisme peut être coercitif, du fait des lois et règlements. Il peut être normatif du fait des normes professionnelles ou sociales généralement admises. Il peut aussi être mimétique, lorsque l'incertitude

³ Les dirigeants peuvent faire intervenir leur connaissance du milieu et les rapports qu'ils entretiennent avec les autorités et organisations qui contrôlent les ressources ou la réglementation pour faciliter la capacité d'agir de leur firme. L'importance et la qualité des relations sont souvent un reflet de ce que les institutionnalistes appellent le capital social (voir, par exemple, Oliver, 1997).

est trop grande et que les choix des entreprises *leaders* sont la seule référence claire.

Selon Desreumaux (2004) et Huault (2004), les institutions sont le résultat de l'expérience sociale d'une communauté de firmes ou de personnes. Elles définissent ce que la communauté considère comme acceptable. Elles donnent donc de la légitimité à l'action entreprise. Pour Scott (2001), les institutions se manifestent à différents niveaux. Par exemple, il y a des institutions au niveau de la firme elle-même. Ce sont notamment les valeurs qui sont partagées par ses membres, ses normes de fonctionnement et, même, ses règles structurelles. Il y a aussi des institutions au niveau d'un champ organisationnel qui se manifestent sous la forme de normes professionnelles, de règles de l'art, de certifications, de pratiques commerciales, etc. Il y a, bien sûr, des institutions au niveau national qui comprennent les lois et règlements, les normes de comportement généralement admises, les valeurs et les orientations cognitives. Finalement, il y a des institutions internationales qui se manifestent sous la forme de règles, de normes qui s'imposent à une industrie ou, même, à des nations. Ainsi, l'IATA établit des normes de sécurité qui doivent être respectées par toutes les compagnies aériennes dans le monde (Farashahi, 2003).

Les entreprises sont alors confrontées aux institutions et sont souvent encadrées dans certaines d'entre elles (Granovetter, 1985). Il est ainsi difficile d'imaginer le comportement des entreprises chinoises sans référence au cadre institutionnel qui est le leur (Peng et Heat, 1996). L'environnement institutionnel détermine ou, au moins, influence grandement l'environnement concurrentiel. Cependant, dans beaucoup de situations, l'environnement institutionnel est tellement stable que ses effets ne sont plus perçus par les acteurs. C'est le cas dans les pays occidentaux. Au Canada, par exemple, on ne change les règles du jeu institutionnel qu'après de très longs débats qui permettent, entre autres, aux entreprises de se préparer aux adaptations requises. Mais lorsque les institutions sont changeantes, intenses, elles ont un effet considérable sur la performance économique de l'entreprise. Les dirigeants ne peuvent assurer la performance économique qu'en positionnant l'organisation de manière favorable dans son environnement institutionnel. Nous pouvons alors parler de performance institutionnelle, pour apprécier si l'organisation et ses dirigeants sont perçus de manière favorable par les acteurs clés de son environnement institutionnel. Dans ce cas, leurs actions sont considérées comme légitimes et

acceptables compte tenu des règles, normes, valeurs et pratiques qui caractérisent l'environnement institutionnel. La théorie institutionnelle rejoint, là, la théorie de dépendance des ressources, lorsque la recherche de légitimité est associée à l'acquisition de ressources (Huault, 2004 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Scott, 2001). Nous pouvons, dans ce cas, parler de crédibilité de la firme et de ses dirigeants auprès de ces acteurs.

Définition : la performance institutionnelle est l'expression de la crédibilité de l'entreprise ou de ses dirigeants auprès des acteurs économiques et institutionnels clés (comme les banques ou, les services administratifs gouvernementaux).

Nous pouvons considérer que la crédibilité de l'entreprise auprès des acteurs principaux de son environnement institutionnel est affectée par des facteurs qui sont semblables à ceux évoqués auparavant lorsque nous avons parlé de la performance économique. Parmi ceux-ci, les facteurs plus « mous », tournés vers la socialisation et l'amélioration des relations interpersonnelles, vers la génération de rapports de confiance et vers la rationalisation des actions en fonction des normes de comportement admises, devraient prendre le dessus sur les facteurs plus « durs » dont les facteurs de nature économique, comme la part de marché et la profitabilité, ou organisationnelle, comme la taille et la complexité (Meyer et Rowan, 1977). Dans une tentative de réconciliation de ces facteurs, Oliver (1997) a montré que la rationalité économique, dominée par l'acquisition et l'utilisation des ressources, peut-être profondément altérée par le contexte social dans lequel cela se produit. Il existe généralement des facteurs « d'isolement stratégique », qui peuvent affecter l'acquisition et le déploiement de ressources. Mais on peut aussi parler de facteurs « d'isolement institutionnel » qui se manifestent par le niveau de soutien culturel et politique aux décisions sur les ressources, ce qui affecte la capacité à optimiser celles-ci. Le contexte social est, parfois, bien plus pertinent pour la compréhension du comportement stratégique des firmes que les analyses traditionnelles de ressources et de concurrence (Desreumaux et Hafsi, 2006). Mettant l'accent sur l'importance de ces actions de réconciliation des exigences stratégiques et institutionnelles pour l'acquisition et le déploiement de ressources, Pfeffer et Salancik (1978) ont aussi argumenté que les dirigeants jouent alors un rôle crucial dans le déploiement de ces actions. Cette contribution des dirigeants à la réconciliation du straté-

gique et de l'institutionnel est appelée ici action sociale. Il peut en résulter une légitimité plus grande de l'entreprise, notamment auprès des institutions financières et des autorités réglementaires, que nous appelons ici performance institutionnelle. Oliver a aussi appelé cela Capital institutionnel. Nous pouvons ainsi proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 2 : La performance institutionnelle des entreprises en Région ultrapériphérique, en particulier en Guadeloupe, modère leur performance économique.

Hypothèse 3 : L'action sociale de leurs dirigeants détermine la performance institutionnelle des entreprises en Région ultrapériphérique.

1.1. Performance des entreprises en Guadeloupe

Lorsqu'on examine les entreprises en Guadeloupe, la concurrence est une préoccupation réelle (Hafsi et Macdissi, 2004) mais les effets de celle-ci sont considérablement atténués ou altérés par de nombreux autres facteurs. D'abord, la Guadeloupe est une région ultrapériphérique qui se trouve très loin de la Métropole. Les effets homogénéisants des institutions centrales du pays sont forcément atténués et sont contrecarrés par les effets des institutions locales. Notamment, la culture locale induit des comportements de gestion différenciés, qui, dans ce cas, donnent une importance plus grande qu'en métropole à la solidarité et au paternalisme. Ensuite, la Guadeloupe n'a pas de ressources naturelles et, pour la commercialisation de ses productions agricoles tropicales, sa dépendance vis-à-vis de l'étranger est considérable. Finalement, les coûts de l'isolement sont tels que la compétitivité des entreprises est très faible, ce qui les oblige à des stratégies sociales sophistiquées, très locales et très dépendantes des autorités.

D'abord, l'ultrapériphérie est un concept qui a été adopté par l'Union Européenne dans les années 1990 pour tenir compte de la situation particulière de certaines régions qui font partie intégrante des pays d'Europe (Antilles Françaises, Guyane, Açores, Madère, Canaries, Réunion). La situation de ces régions est caractérisée par l'éloignement de l'Europe continentale, des marchés de faible taille, l'insularité et, enfin, par la proximité d'ensembles économiques concurrents forts (Boyer et *al.*, 2002). Ces facteurs sont à la source de coûts économiques élevés qui rendent toute production, y compris la

production agricole, peu compétitive. Il en résulte des importations massives qui ne peuvent être compensées par les exportations et requièrent des soutiens financiers de la part de l'État central. Ainsi, les exportations de la Guadeloupe, en 2004, ne couvrent que 8,5 % de ses importations.

En plus de la faiblesse économique de ces régions, certaines d'entre elles ont des institutions locales relativement « effervescentes » qui se trouvent en conflit fréquent avec les institutions du Centre. Ainsi, la Guadeloupe a une histoire coloniale qui marque encore la culture locale de manière forte. Il en résulte des niveaux de frustration et de conflit élevés aggravés par la précarité économique et le sentiment de grande dépendance vis-à-vis de la métropole. Par ailleurs, cette culture marque beaucoup le comportement des entreprises dans lesquelles le style de gestion dominant semble être un paternalisme ancien qui fait que les dirigeants, sensibles à la paupérisation des populations, ont tendance à préférer une rentabilité moins élevée à des mesures de licenciement. Dans les communes, par exemple, on a même assisté à des contournements de la loi sur les dépenses publiques pour recruter plus de personnes et réduire le chômage. Ces facteurs culturels font que les dirigeants sont des acteurs de premier plan. Leurs actions sociales peuvent avoir des effets décisifs sur la performance économique des entreprises.

L'économie des régions périphériques est souvent une économie centrée sur l'agriculture. Dans les Antilles et en Guadeloupe en particulier, l'économie de plantation domine. Mais à cause de l'exiguïté de la population et du marché local, la capacité à concurrencer les grands pays producteurs de sucre, de banane et de rhum est relativement réduite. Pour permettre la survie des entreprises dans cette économie, la différenciation et les aides du centre⁴ semblent les seules solutions. Pour faciliter la différenciation, des ressources particulières et uniques sont généralement considérées comme essentielles (Barney, 1986). Dans un environnement comme celui de la Guadeloupe, on peut imaginer que de telles ressources seraient plutôt « molles », notamment associées aux dirigeants eux-mêmes, à leur réseau d'influence, à leur style de management et à leur habileté à exploiter les savoir-faire et autres connaissances non explicites (Nonaka et Takeuchi, 1995) de leurs

⁴ Dans ce cas-ci, le centre peut être représenté par les autorités françaises à Paris ou par celles de l'Union européenne.

collaborateurs. Ces ressources pourraient aussi, dans certains cas, inclure l'accès à une technologie pertinente. La différenciation serait ainsi la clé de la performance économique de la firme. L'accès aux aides est, par ailleurs, la mesure d'une bonne performance institutionnelle, souvent le résultat de l'action des dirigeants, un peu comme le suggère la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Une telle action demande une compréhension des finesses des institutions locales et de leurs interactions avec les institutions européennes qui échappe aux non initiés. Le succès en la matière est directement lié à la crédibilité de l'entreprise ou des dirigeants auprès des acteurs financiers et administratifs. L'action sociale des dirigeants suppose alors une compréhension affûtée du milieu et de la réglementation et un grand savoir-faire interpersonnel, notamment dans les rapports avec les autorités locales.

Cela nous conduit aux hypothèses complémentaires suivantes :

Hypothèse 1a : les caractéristiques démographiques des dirigeants et leurs compétences sociales⁵ déterminent la performance économique des entreprises d'une région ultrapériphérique.

Hypothèse 2a : L'historique de ses rapports avec les acteurs institutionnels clés détermine la performance économique des entreprises d'une région ultrapériphérique.

Hypothèse 3a : Le capital institutionnel des dirigeants et leur compréhension des institutions locales⁶ déterminent la performance institutionnelle des firmes d'une région ultrapériphérique.

⁵ Les compétences sociales sont déterminées par l'expérience des dirigeants dans les rapports avec l'environnement institutionnel et par le capital social qu'ils ont alors accumulé. Ces compétences sont actualisées lorsque les dirigeants ont une capacité à interagir de manière constructive avec les individus clés de cet environnement institutionnel. Cette capacité dépend des talents interpersonnels que certains chercheurs appellent aussi compétence interpersonnelle (voir notamment Roethlisberger, 1977 et ses descriptions des résultats des expériences Hawthorne).

⁶ Le capital institutionnel a été défini précédemment comme étant une ressource. Celle-ci est créée du fait des relations passées avec les acteurs institutionnels clés, comme les institutions financières et les agents de la réglementation. Le capital institutionnel détermine la capacité des dirigeants à influencer les acteurs institutionnels en faveur de leur entreprise (voir Oliver, 1997). Le savoir faire dans les rapports face à face avec les représentants des banques ou des agences de réglementation, par exemple, est aussi appelé talent interpersonnel (Roethlisberger, 1977).

Pour vérifier la validité de ces hypothèses, nous avons alors décidé d'étudier le comportement stratégique des firmes en Guadeloupe. Pour cela, nous voulions d'abord avoir une familiarité avec la stratégie de quelques entreprises, puis sur cette base construire un questionnaire, centré sur les questions de management stratégique, pour en interroger un nombre plus grand. Nous décrivons dans la section suivante la recherche que nous avons effectuée.

1.2. Données et méthodes utilisées

La méthodologie utilisée dans cette recherche appliquée aux entreprises de la Guadeloupe s'apparente à ce que Mir et Watson (2000) ont appelé une « philosophie méthodologique constructiviste. » Comme les terminologies ne sont pas tout à fait compatibles avec la théorie constructiviste en sociologie (Audet et Bouchikhi, 1993), il est utile de dire que cela signifie que le chercheur, dans ce cas-ci, est comme un sculpteur. Il est inséparable de son objet. À partir d'éléments épars, il tente de fournir une construction théorique cohérente et convaincante. Cette perspective s'oppose à la philosophie réaliste qui considère que la réalité existe en dehors du chercheur et celui-ci est alors comme une sorte de mineur dont la préoccupation est de révéler la réalité. Même si dans ce travail, nous recueillons de l'information « objective », celle-ci n'est qu'une partie de la réalité et sa représentativité ne peut être appréciée. Nous sommes alors obligés de faire des sauts inductifs et des interprétations qui correspondent en fait aux constructions conceptuelles de Mir et Watson.

La philosophie méthodologique n'est pas à confondre avec les méthodes. On peut utiliser des méthodes qualitatives et quantitatives dans les deux perspectives, même si la philosophie constructiviste est souvent associée à des méthodes de recherche cliniques. Dans notre travail, que nous considérons comme exploratoire, ce n'est pas le test d'hypothèses qui est la préoccupation. Les hypothèses ne sont pour nous que des balises qui aident au développement des éléments d'une théorie du comportement stratégique dans des régions ultrapériphériques. Nous combinons donc des méthodes qualitatives et quantitatives pour tenter de clarifier le sujet.

La recherche a ainsi consisté, d'abord à examiner le contexte général et les caractéristiques de l'Île, puis à mener une étude empirique auprès d'un échantillon de 58 entreprises de l'Île. Ces entreprises ont

rempli un questionnaire. Dans deux d'entre elles, nous avons effectué une recherche plus qualitative en interrogeant les dirigeants et en écrivant des cas (Piffault et *al.*, 2006, 2007). Ces derniers nous ont servis à mieux interpréter les résultats du questionnaire. Dans ce qui suit, nous présentons d'abord l'échantillon étudié, la nature des données recueillies et le traitement qui en est fait. Dans les sections suivantes, nous proposons une introduction aux Régions Ultrapériphériques et à la Guadeloupe économique et sociale, avant de fournir des détails sur les méthodes de recherches utilisées.

2. L'ultrapériphéricité : caractéristiques de la Guadeloupe

2.1. *Le caractère ultrapériphérique*

Le concept de l'ultrapériphérique a été utilisé pour la première fois en octobre 1987, lors de l'Assemblée Générale de la CRPM (Conférences des Régions Périphériques Maritimes d'Europe) à La Réunion par le Président des Açores, M. Mota Amaral. Cherchant à qualifier, dans le cadre du concept de la périphéricité, la situation des îles éloignées du continent européen, il utilisa – de manière spontanée – l'expression « plus que » puis « ultra » d'un usage plus courant dans sa langue : les îles et les régions ultrapériphériques étaient nées, créées par les régions elles-mêmes (voir Guillaumin, 2000).

L'ultrapériphérie, selon ce dernier, a un champ plus vaste que celui dont elle est issue au sein de l'espace communautaire. « *Tout territoire serait ultrapériphérique au niveau mondial, s'il réunissait la somme des quatre caractéristiques suivantes :*

- *intégration à un double espace géoéconomique différencié, constitué d'une part d'une zone géographique de proximité et d'autre part d'un espace géopolitique distinct et éloigné ou géoéconomique caractérisé par la prépondérance des échanges,*
- *dimension très réduite du marché intérieur local liée à la taille de la population,*
- *isolement relatif (situation insulaire ou fortement enclavée par des contraintes naturelles permanentes),*
- *conditions géographiques et climatiques limitant le développement endogène des secteurs primaires et secondaires (absence de matières premières, zones de volcanisme actif...).* »

À la différence des Pays et Territoires d'Outre-mer, ces régions (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Réunion, Açores, Madère et Canaries) font partie intégrante de l'Union européenne et leurs caractéristiques particulières doivent, selon le Traité d'Amsterdam, faire l'objet d'un traitement différencié dans divers secteurs. Les trois DFA (Départements Français d'Amérique, Guadeloupe, Guyane et Martinique) sont des régions ultrapériphériques et, dans deux cas, insulaires. Cette dernière caractéristique leur confère une situation spécifique reconnue mondialement à travers la Conférence des Nations Unies sur les petits États insulaires. L'insularité induit des handicaps singuliers pour les entreprises dans l'accès au marché, et révèle le plus souvent des atouts, trop souvent négligés, en particulier au niveau de la biodiversité et de la diversité culturelle.

La création de la CRPM en 1973 à Saint-Malo, a permis de cristalliser, outre le concept régional, la double dimension périphérique et maritime (réaffirmée lors du vingtième anniversaire de la Conférence en 1993) : « *La démarche unitaire des régions concernées, fut une première fois consacrée par l'adoption formelle du principe de « parallélisme » lors des décisions POSEI (Programme d'Options Spécifiques pour faire face à l'Éloignement et à l'Insularité) en 1991. Le « parallélisme » constitue une déclinaison concrète du principe de réalité : en cherchant à résoudre des problèmes de développement, on met en œuvre des mesures appropriées (« parallèles ») dont seule la finalité est identique (qui peuvent donc concerner concrètement des produits différents comme l'illustre l'adaptation de la PAC aux RUP).* »

Les DOM (Guadeloupe, Guyane, Martinique et Réunion) sont situés dans des zones géoéconomiques non européennes, à climat tropical, constituées pour l'essentiel de Pays en développement avec lesquels l'UE a une politique de coopération établie dans le cadre des Conventions de Yaoundé, de Lomé puis de Cotonou. Ces quatre DOM ont connu et connaissent toujours une dualité de comportement des institutions, aggravée par une relative indifférence à leur égard (dans l'arrêt Hansen en 1978, la Cour de Justice européenne parlera même de « carence des institutions »).

À cela s'ajoute la question de la définition du marché intérieur des DOM. En effet, selon la Commission européenne, dans sa définition du marché au regard du droit communautaire de la concurrence (JOCE, C372 du 9 décembre 1997), « *Un marché de produits en cause comprend tous les produits et/ou services que le consommateur considère*

comme interchangeables ou substituables en raison de leurs caractéristiques, de leur prix et de l'usage auxquels ils sont destinés. Le marché géographique en cause comprend le territoire sur lequel les entreprises concernées sont engagées dans l'offre des biens et services en cause, sur lequel les conditions de concurrence sont suffisamment homogènes et qui peut être distingué de zones géographiques voisines parce que, en particulier, les conditions de concurrence y diffèrent de manière appréciable. » C'est ainsi que chacune des régions ultrapériphériques dispose de son propre marché pour les marchandises et les services. Les délais d'approvisionnement et les coûts (voire les surcoûts) de transport augmentent les prix des *inputs* importés réduisant la possibilité de mettre en place une stratégie de substitution aux importations. En outre, la taille réduite du marché ne permet pas de bénéficier d'économies d'échelle et, surtout, de profiter pleinement de la dynamique du marché intérieur.

2.2. *La Guadeloupe et ses caractéristiques économiques, sociales et institutionnelles*

La Guadeloupe fait partie de la zone Caraïbe. Celle-ci est constituée d'un ensemble d'entités, îles ou pays continentaux, de l'Amérique du Sud et de l'Amérique Centrale, ayant au total 40 millions d'habitants dont les deux-tiers environ vivent dans trois pays (Cuba, Haïti et la République Dominicaine). L'espace Caraïbe, au sens le plus large, compte 250 millions d'habitants. De très grandes disparités existent entre les pays de la zone. Leurs économies sont toutefois toutes dominées par l'agriculture et les services. La Guadeloupe est, comme la Martinique et la Guyane, un Département français d'Amérique. Elle partage avec les autres DFA et, en général, avec les régions ultrapériphériques quatre grandes caractéristiques que Macdissi (1988) a synthétisées dans son concept des 3 D (dépendance, dimension, distance) :

- un éloignement et une dépendance du continent européen et de ses centres de décision, voire une double dépendance pour les îles comme La Désirade, Marie-Galante et Les Saintes, elles-mêmes dépendantes de la Guadeloupe continentale ;
- un niveau de développement économique et social, moins élevé que celui de la métropole et de la moyenne de l'Union européenne ;
- une faiblesse des rapports et des relations d'échanges intra DFA et entre ces derniers et les pays de la région Caraïbe (dans ce dernier cas,

les échanges commerciaux ne dépassent pas 3 % de l'ensemble des échanges des DFA) ;

– une exigüité du marché intérieur des DFA doublée d'une économie saisonnière et cyclique dépendante notamment des marchés publics et de l'exportation d'un nombre très limité de produits.

La population de la Guadeloupe est estimée à 442 205 habitants selon le bilan de l'INSEE au premier janvier 2004. Le PIB par habitant est de 13 736 Euros, inférieur de 44 % à celui de la France métropolitaine. Cependant, la Guadeloupe est parmi les îles les plus développées des Caraïbes et dispose d'une infrastructure très avancée. L'économie de l'Île est largement dépendante de l'extérieur. Le commerce et le tourisme sont les activités économiques dominantes. Il y avait en 2002 plus de 40 000 entreprises en Guadeloupe, 8 % de plus qu'en 2000. Au premier janvier 2002, 11 650 étaient des entreprises artisanales œuvrant pour l'essentiel dans la construction (52 %) et les services (24 %). Trois établissements seulement comptaient plus de 400 salariés. Le solde net des transferts en provenance de la métropole était en 2002 de 1,20 milliard d'euros, environ 20 % du PIB. Le déficit commercial était en 2004 de 1,7 milliard, en hausse sensible par rapport à 1999. Le taux de chômage, atteignant 24,7 % au premier janvier 2003, était peut-être partiellement compensé par une économie informelle très active. Avec plus de 36 000 emplois sur 133 000, la fonction publique était en 2002 l'employeur le plus important. 18 % de la population active bénéficiaient d'un soutien social.

La caractéristique importante de la Guadeloupe est aussi un climat politique incertain, avec des groupes politiques, certains indépendantistes, qui réclament une plus grande autonomie du territoire. Le nationalisme affecte beaucoup les rapports entre les différents groupes de la population. En particulier, les « Békés » ou groupes de blancs, faisant partie des premiers groupes établis localement, sont généralement plus riches, propriétaires et dirigeants d'une grande partie des entreprises guadeloupéennes et ont, souvent, des conflits avec leurs employés appartenant à la majorité noire ainsi qu'avec les syndicats représentant ces derniers. La lutte, surtout idéologique, a pris une forme économique au cours des dernières décennies. Le développement économique, perçu comme accompagné d'une colonisation culturelle, est à la fois désiré et rejeté par les traditions de résistance qui se sont développées. De plus, l'interaction entre les traditions françaises de négociation implicite avec le pouvoir central (Crozier, 1963) et les velléités indépen-

dantistes génère en Guadeloupe un climat de confrontation qui se manifeste par des conflits de travail fréquents et durables. En 2004, il y a eu 126 conflits et 1 620 journées non travaillées ayant entraîné des grèves souvent de longue durée.

Les différences avec l'Europe métropolitaine ont amené l'Union européenne à mettre sur pied des fonds de soutien aux régions en retard de développement et, notamment, les fonds structurels européens destinés à réduire la dépendance de ces régions. Le gouvernement français a, de son côté, mis en place un programme de rattrapage mettant l'accent sur « *le développement durable, l'accroissement des responsabilités locales et le renforcement de la décentralisation et de la coopération régionale.* » Plusieurs lois ont été votées à ce sujet et la dernière (loi de programme pour l'Outre-mer du 11 mars 2003) est en cours d'application. Cette dynamique renforce l'importance des autorités locales, notamment des élus locaux, et accroît l'importance des jeux politiques locaux.

2.3. Données et méthodes

2.3.1. Échantillon

Le Tableau 1 montre la répartition en 2001 des entreprises ayant dix employés et plus selon l'INSEE⁷, ainsi que la répartition des entreprises qui, finalement, figurent dans l'échantillon. Tous les grands secteurs d'activités sont représentés convenablement, en rapport avec leur poids dans le total, ce qui rassure sur la représentativité de l'échantillon. Nous voulions une représentation aussi bonne que possible des entreprises en Guadeloupe. Pour l'obtenir, nous avons ciblé un échantillon de 98 entreprises. Ces entreprises ont été d'abord sensibilisées à notre recherche avant l'envoi du questionnaire par une approche informelle. Avec l'aide de quelques acteurs et décideurs en Guadeloupe qui ont soutenu notre recherche, nous avons reçu 71 questionnaires remplis. Sur ces derniers, 13 n'étaient pas utilisables, parce que le questionnaire était mal ou très incomplètement rempli. Il nous est donc resté un échantillon final de 58 entreprises. Le Tableau 2 donne une idée de la taille des entreprises de cet échantillon.

⁷ Institut national des statistiques et des études économiques.

Tableau 1 – Composition de l'échantillon

Secteur d'activité	Nombre d'établissements de dix employés et plus	Échantillon (nombre d'établissements)	Échantillon en % du nombre d'établissements
Industrie	227	9	3,96
Construction	187	7	3,74
Électricité, gaz et eau	21	1	4,76
Transport et Communications	163	6	3,68
Commerce	411	17	4,14
Activités financières	86	4	4,65
Hôtels et restaurants	154	6	3,90
Immobilier, locations et services aux entreprises	209	8	3,83
Total	1458	58	3,98

Source : INSEE Antilles Guyane

Tableau 2 – Taille des entreprises dans l'échantillon

Taille mesurée en nombre d'employés	Nombre d'établissements constituant l'échantillon
Entre 10 et 50	50
Entre 51 et 100	4
Entre 101 et 500	4
Total	58

2.3.2. Questionnaire

Le questionnaire utilisé⁸ comprenait six grandes sections : (1) Identité et histoire de l'entreprise, qui incluait aussi des questions sur les caractéristiques démographiques des dirigeants. La section comprenait 13 questions ; (2) Environnement concurrentiel, avec 15 questions ; (3) Environnement général, avec 31 questions ; (4) Stratégie et *leadership* de l'entreprise, avec 30 questions ; (5) Structure organisationnelle, avec un total de 16 questions ; et (6) Performance relative, avec 19 questions. Ce questionnement couvrait tous les grands aspects du management stratégique (Andrews, 1987). Cette démarche qui consiste à reconstituer la stratégie à partir des perceptions des gestionnaires est une technique méthodologique couramment utilisée en stratégie (Kim

⁸ Le questionnaire est disponible sur demande. Il a été soumis aux évaluateurs.

and Lim, 1988 ; Miller and Friesen, 1984 ; Venkatraman and Grant, 1986) et qui a été popularisée par la banque de données du PIMS (Buzzell et al. 1975). Le questionnaire a été rempli par un répondant pour chaque entreprise, généralement le directeur général ou un cadre supérieur dépendant de lui.

2.3.3. Traitement

Les réponses ont été ensuite traitées avec le logiciel SPSS 13.0 pour d'abord obtenir des statistiques descriptives et dégager les *patterns* pour chacune des grandes dimensions, puis procéder à une analyse factorielle et, enfin, rechercher les relations entre facteurs en utilisant des techniques de régression utilisant la méthode des moindres carrés (OLS). Pour l'analyse factorielle, nous avons utilisé une analyse en composantes principales avec rotation quartimax et normalisation de Kaiser. La régression par méthode OLS exige que les données pour chaque facteur aient une distribution normale, ce qui est le cas par la conception même de l'analyse factorielle utilisée. Également, nous voulions vérifier si la qualité des données était acceptable en comparant les performances rapportées dans le questionnaire avec les données réelles. Malheureusement, pour la plupart des entreprises ces données ne sont pas publiques. Une consultation d'experts qui connaissent le milieu nous laisse cependant croire que les informations fournies par les répondants correspondent à la perception générale des résultats de la firme par ces experts et accroissent notre confiance dans les informations fournies. Finalement, comme pour tous les questionnaires remplis par un seul répondant, on peut craindre un problème de variance dû à une méthode uniforme de collecte de l'information (*common method variance*). En effectuant un test de facteur unique de Harman (Podsakoff et Organ, 1984), nous avons trouvé que nulle part il n'y avait de possibilité d'émergence d'un facteur unique à partir des éléments de mesure utilisés.

Les résultats nous ont donné 38 facteurs possibles, mais nous avons constaté qu'en forçant une réduction de ce nombre à 22 pour améliorer la fiabilité et la lisibilité des résultats, nous ne changions pas considérablement la variance expliquée. Ces résultats sont présentés dans les tableaux 3 et 4. Les chiffres du tableau 3 montrent une variance totale expliquée cumulée supérieure à 60 % pour deux sections A et B et plus

de 45 % pour les quatre sections restantes, ce qui montre que la réduction du nombre de facteurs est acceptable.

Tableau 3 – Résultats de l'analyse factorielle (22 facteurs)

Variables	Indice de KMO	Khi deux	Signification de Bartlett	Variance totale expliquée cumulée	Nombre d'itérations pour converger
A : Identité	0,674	157,225	0,000	67,971	7
B : Environnement Concurrentiel	0,582	128,224	0,006	61,954	9
C : Stratégie	0,609	767,653	0,000	46,537	6
D : Structure	0,497	302,886	0,000	46,505	4
E : Performance	0,714	614,518	0,000	48,666	3
F : Environnement général	0,536	848,233	0,000	45,285	7

2.3.4. Deux cas d'entreprises en Guadeloupe à titre d'exemples

Deux entreprises ayant un succès réel ont été sélectionnées pour une recherche plus détaillée sur les comportements stratégiques des firmes en Guadeloupe. La première est une filiale d'une firme multinationale et la seconde, une entreprise familiale en pleine expansion. Ces deux types d'entreprise sont typiques de celles qui ont une réelle influence sur la vie économique de l'Île. Les grandes entreprises, généralement internationales, ont une présence qui est imposée par les exigences de couverture du territoire national français mais elles le font souvent dans des conditions de quasi-monopole. Les entreprises locales sont souvent entrepreneuriales et sont en plein développement. Elles pourraient devenir des acteurs majeurs dans la région. Les grandes entreprises sont souvent bien introduites auprès des autorités nationales et locales tandis que les entreprises privées entrepreneuriales ont des relations hésitantes et inconfortables avec les autorités locales et peu de relations avec les autorités nationales. Elles ont cependant une sensibilité plus affûtée aux réalités locales et régionales. Nous décrivons, en Annexe 1, les caractéristiques les plus saillantes des deux entreprises étudiées.

3. Résultats de la recherche

Dans cette partie, nous ne fournissons que les grandes lignes de l'analyse statistique pour ne pas alourdir le texte. Nous avons préféré nous concentrer sur les interprétations qui peuvent être données à ces résultats, dans la section de discussion qui suit celle-ci.

3.1. Les dimensions de l'analyse

Comme indiqué dans la section précédente, le questionnaire mettait en avant 124 variables, ce qui était un nombre beaucoup trop grand compte tenu du nombre d'observations disponible. Il était alors nécessaire de condenser les données par une analyse de facteurs qui a été décrite précédemment. Cette condensation était possible puisque les variables étaient suffisamment corrélées, les indices KMO et tests de Bartlett le confirmant. La méthode d'analyse en composantes principales a généré des facteurs pour chaque groupe de variables qui étaient identifiées dans le questionnaire. La première étape a fait ressortir 22 facteurs significatifs. Le résultat, tel que présenté au Tableau 4⁹, est considéré comme acceptable puisque les facteurs retenus expliquaient en général autour de 70 % des contenus des variables sous-jacentes.

Ces facteurs nous indiquent comment les réponses des entreprises participantes se regroupent. Les cinq premiers groupes de facteurs représentent ensemble les configurations stratégiques des entreprises étudiées (Miller, 1981). Nous avons donc tenté d'associer la performance à ces cinq groupes de facteurs, en utilisant un programme de régression. Les résultats de l'analyse de régression permettent alors d'identifier les configurations qui sont pertinentes pour nous et leurs effets sur la performance.

⁹ Comme le suggérait un évaluateur, les dénominations des facteurs sont parfois surprenantes ; lorsque les regroupements paraissaient imparfaits, nous avons mis l'accent sur les variables qui paraissaient les plus pertinentes, négligeant les autres. Cette amputation introduit certes une petite distorsion mais cela est souvent considéré comme acceptable lorsqu'on veut donner un sens concret aux facteurs.

Tableau 4 – Les 22 facteurs retenus

Variabes	Facteurs
A : Identité	- Expérience des dirigeants - Style de management des dirigeants - Style relationnel des dirigeants - Formation des dirigeants
B : Environnement concurrentiel	- Effets de relation avec les fournisseurs et les autres partenaires (sur la dynamique concurrentielle) - Compréhension du milieu - Capacité d'innovation - Intensité de la concurrence - Niveau du capital social
C : Stratégie	- Cadre d'évaluation de la performance - Participation aux résultats - Ressources critiques pour la génération d'un avantage concurrentiel (management, technologie et personnes) - Rapports interpersonnels
D : Structure	- Participation stratégique et opérationnelle - Style de recrutement participatif - Style de recrutement centralisé
E : Performance	- Performance concurrentielle - Performance institutionnelle
F : Environnement général	- Réglementation fiscale et financière - Pression concurrentielle - Effets de l'environnement institutionnel - Réputation corporative

Dans ce qui suit, nous allons décrire les résultats à la fois pour le comportement stratégique révélé et pour les effets de celui-ci sur la performance concurrentielle ou institutionnelle.

3.2. *Les déterminants de la performance concurrentielle*

La performance concurrentielle représente la position financière et de marché relative aux concurrents, du moins telle que perçue par les répondants. Elle prend en compte la part de marché, le chiffre d'affaire, la profitabilité, la qualité des produits, l'innovation, les avantages absolus et relatifs à la concurrence, ainsi que les rapports avec clients et investisseurs.

Les analyses réalisées montrent que la performance concurrentielle est alors expliquée surtout par les caractéristiques du dirigeant. Toutes les régressions de la performance concurrentielle sur les variables ont fait ressortir seulement cinq ensembles de variables significatives (comme indiqué dans le Tableau 5).

Tableau 5 – Régressions de la performance concurrentielle

Facteurs explicatifs	R ²	Niveau de signification
1. Style de management	0,445	0,000
2. Ressources particulières (personnel et technologie)	0,325	0,013
3. Identité du manager en particulier son style (ci-dessus)	0,460	0,012
4. Identité du manager et environnement concurrentiel (degré d'innovation en part)	0,536	0,043
5. Identité du manager et ressources stratégiques	0,509	0,049

Ces résultats montrent clairement que les caractéristiques du manager, en particulier son identité, avec dans les composantes de celle-ci une domination importante de son style de management, affectent de manière déterminante la performance. Seules les ressources particulières de l'entreprise, notamment son personnel et sa technologie apparaissent comme un autre facteur stratégique explicatif autonome. Toutes les autres variables ne sont pas significatives. Seules les variables de ressources et d'environnement concurrentiel, mais en interaction avec les caractéristiques du manager, viennent ensuite améliorer la qualité de l'explication offerte par ce dernier.

Ce résultat suggère, aussi, que dans une situation d'isolement socioéconomique, le rôle du dirigeant est critique. Il détermine la capacité concurrentielle et, ultimement, le succès. La stratégie peut ainsi être réduite à l'adaptation du style de management à l'environnement concurrentiel et institutionnel dans lequel on se trouve. Il est étonnant que les variables institutionnelles, notamment celles liées aux facteurs fiscaux et financiers gouvernementaux, à la nature des pressions concurrentielles, aux effets du cadre normatif et culturel-cognitif et à la réputation corporative n'apparaissent pas comme significatives. Cela ne veut pas dire qu'elles ne soient pas importantes mais plutôt qu'elles sont considérées comme acquises et, donc, que leurs effets sont perçus comme étant inévitables et similaires par tous les répondants, ce qui ne permet pas dans la régression de révéler leur effet relatif dans l'explication de la performance concurrentielle. Ceci est, bien entendu, un effet normal des analyses statistiques qui mettent l'accent sur la variance des phénomènes, comme c'est le cas ici.

3.3. Les déterminants de la performance institutionnelle

La performance institutionnelle, comme définie précédemment et telle que perçue par les répondants, mesure surtout la crédibilité auprès des acteurs institutionnels que sont les banquiers et les autorités ainsi que la créativité managériale. Compte tenu des limites dans l'accessibilité des données sur la performance institutionnelle, nous avons dû nous contenter de mesures perceptuelles mais, là aussi, la consultation d'experts locaux laisse à penser que les résultats obtenus sont crédibles. Il est alors intéressant de noter que la performance institutionnelle n'est alors expliquée (voir Tableau 6) que par des dimensions stratégiques internes, notamment les rapports avec les employés et les syndicats. Les autres variables ne sont significatives que lorsqu'elles sont en interaction avec les variables stratégiques internes. Toutefois, elles n'ajoutent que peu d'effet explicatif, ce qui suggère que l'essentiel de l'effet reste déterminé par les rapports avec les employés et les syndicats, éventuellement en interaction avec les variables de l'environnement concurrentiel. Il faut noter que les facteurs de l'environnement concurrentiel, lorsque mis en interaction avec ceux de l'environnement institutionnel, donnent un niveau d'explication qui revient à celui des rapports avec employés et syndicats pris isolément ce qui peut vouloir dire que ces facteurs s'opposent.

Tableau 6 – Régressions de la performance institutionnelle

Facteurs explicatifs	R ²	Niveau de signification
1. Rapports avec les employés et les syndicats	0,402	0,002
2. Stratégie et <i>leadership</i> (en particulier facteur précédent)	0,441	0,020
3. Stratégie et <i>leadership</i> en interaction avec environnement concurrentiel	0,532	0,048
4. le groupe (3) précédent en interaction avec environnement général	0,634	0,021
5. Le groupe (4) précédent en interaction avec les questions de fonctionnement (structure, etc.)	0,668	0,032

Ces résultats ne sont pas non plus une surprise. La performance institutionnelle, notamment la crédibilité auprès des autorités et des banquiers est affectée de manière importante par les variables qui peuvent avoir un effet politique. En Guadeloupe, selon les entrevues que nous avons eues auprès de fonctionnaires, de gestionnaires d'entreprise et de

responsables syndicaux, les rapports avec les syndicats et avec les employés sont un bon indicateur du niveau de légitimité de l'entreprise et de son influence dans son environnement. Les entreprises les plus respectées à l'externe ont des rapports internes plus paisibles.

4. Discussion : un effort de conceptualisation du management stratégique en situation d'isolement socioéconomique

Il est utile de rappeler à ce stade que malgré les apparences notre démarche méthodologique est une démarche « constructiviste¹⁰ » et non « réaliste¹¹ » (Mir et Watson, 2000). Comme expliqué plus tôt, bien que nous ne recueillions qu'une partie des informations sur la réalité et que leur représentativité ne puisse être appréciée, nous tentons néanmoins de donner forme au comportement stratégique des firmes en région ultrapériphérique sans aucune prétention à la prédiction ou à la généralisation. Nous considérons toutefois que les *patterns* qui suivent sont suffisamment convaincants pour attirer l'attention des chercheurs qui veulent aller plus loin et des praticiens qui cherchent à agir sur les entreprises des régions ultrapériphériques.

4.1. Comportement stratégique concurrentiel des entreprises

Notre discussion théorique nous avait suggéré que la performance concurrentielle, c'est-à-dire la part de marché, la profitabilité, le chiffre d'affaires et la qualité des produits, par rapport aux concurrents était déterminée par les caractéristiques démographiques (âge, expérience, éducation notamment) des dirigeants (Hambrick et Mason, 1984) et par la disponibilité de ressources et compétences rares et difficiles à copier. Les résultats de l'analyse confirment cette première hypothèse. Cependant, le style des dirigeants paraît être le facteur essentiel dans cette relation. Même si les ressources dites stratégiques, comme la technologie et le personnel clé sont significatives, elles n'ont qu'un pouvoir explicatif complémentaire faible lorsqu'on les met en interac-

¹⁰ Le chercheur est assimilable à un sculpteur donnant forme à la réalité à partir des données recueillies.

¹¹ Le chercheur est assimilable à un mineur tentant de révéler une réalité qui existe en dehors de lui.

tion avec le style de management. Il paraît, cependant, probable que ces variables de *leadership* et de ressources stratégiques soient des variables médiatrices, nécessaires pour mettre en œuvre tous les autres facteurs de management, ce qui était l'essence de l'hypothèse 1.

Cela signifie que les situations d'isolement sont dominées par des comportements concurrentiels qui ressemblent aux comportements observés pour les PME, d'abord parce que la plupart des entreprises des régions ultrapériphériques sont de petite taille mais aussi parce que la région, dans son ensemble, se comporte comme un petit ensemble dominé par les dirigeants au sommet (Mintzberg et Waters, 1982). On pourrait penser alors que la dynamique économique d'ensemble contredit les règles habituelles de la structure des secteurs industriels et que les entreprises se partagent un peu le territoire en misant surtout sur leurs capacités à identifier un besoin et à trouver les ressources requises pour y répondre. La stratégie dominante est donc forcément une stratégie de niche, plus ou moins différenciée. Cette stratégie est, pour l'essentiel, un grand dessein. Les facteurs de structure, de culture, de mode de fonctionnement n'ont aucun effet apparent sur le résultat, probablement, là encore, parce que ces facteurs sont totalement dépendants des caractéristiques des dirigeants ou sont indifférenciés parmi les entreprises. Cela veut aussi dire que, dans les régions ultrapériphériques, les entreprises sont d'une grande homogénéité stratégique et structurelle et que cette homogénéité est, pour l'essentiel, due à des facteurs institutionnels.

Dans un travail qui avait été fait sur des entreprises en Guadeloupe, Hafsi et Macdissi (2004) avaient aussi conclu que les entreprises faisaient face à un environnement relativement turbulent et que cela entraînait une politisation plus sensible de la vie économique. Dans les situations de ce type, la nécessité de répondre rapidement aux variations qui sont générées par l'environnement requiert un processus de décision plus court. C'est pour cela que la centralisation et l'importance des dirigeants ont souvent été observées lorsque l'environnement est plus dynamique (Mintzberg, 1978). Les dirigeants permettent, dans ce cas, à l'organisation de mieux se comporter dans un jeu politisé qui impose l'identification des acteurs clés et la domination du jeu relationnel au détriment du jeu transactionnel¹² (Oliver, 1997 ; Pfeffer et

¹² Par jeu transactionnel, nous entendons des processus de décision qui sont basés sur une évaluation économique des bienfaits des options décisionnelles disponibles pour les parties. Par jeu relationnel, nous entendons des processus décisionnels où

Salancik, 1978). Cela rejoint bien entendu les enseignements de la théorie de dépendance des ressources. Les dirigeants apparaissent alors comme la clé des rapports politiques que la firme entretient avec son environnement ce qui permet d'affirmer que :

Proposition 1 : les talents interpersonnels des dirigeants et leurs ressources institutionnelles déterminent la performance concurrentielle des entreprises dans les régions ultrapériphériques.

Proposition 1A : les comportements stratégiques et structurels des entreprises dans les régions ultrapériphériques sont indifférenciés et n'expliquent pas leur performance.

Proposition 1B : les comportements stratégiques et structurels des entreprises dans les régions ultrapériphériques sont ceux des structures simples.

Proposition 1C : l'intensité des actions relationnelles des dirigeants des entreprises en régions ultrapériphériques explique leur performance.

4.2. Comportement stratégique institutionnel des entreprises

Nos hypothèses 2 et 3 affirmaient que la performance économique était déterminée par la nature des rapports avec les acteurs institutionnels et que la performance institutionnelle, c'est-à-dire la crédibilité auprès des banques et des autorités en Guadeloupe et la créativité managériale, était associée à l'action sociale des dirigeants, en particulier à la compréhension par ces dirigeants des dynamiques du milieu institutionnel et à leurs talents interpersonnels. Les résultats de la recherche mettent en avant les dynamiques internes à l'entreprise en relation peut-être avec la dynamique concurrentielle. En particulier, les rapports avec les employés et les syndicats sont responsables de l'essentiel de la performance observée. Cette hypothèse n'est pas contredite par les résultats, si on considère les rapports avec les syndicats et avec les employés comme reflétant la compréhension par les dirigeants des facteurs institutionnels clés et leur capacité à interagir avec les acteurs clés de manière productive.

l'évaluation économique est associée à une évaluation sociale de la valeur d'une option décisionnelle.

Ces résultats sont cohérents, aussi, avec les résultats du travail déjà mentionné de Hafsi et Macdissi (2004) qui avaient révélé que les entreprises qui montraient les performances les meilleures au plan des rapports avec les banques et les autorités étaient aussi celles dans lesquelles on rapportait des rapports détendus avec les syndicats et les employés. Cela semblait d'ailleurs paradoxal aux auteurs qui s'attendaient à des tensions du fait de la dynamique externe plus politisée et, en partie, influencée par des mouvements indépendantistes. On pourrait argumenter qu'au plan stratégique il est avisé d'avoir une dynamique interne qui mette l'accent sur l'unité et la coopération (Andrews, 1987 ; Barnard, 1938 ; Hafsi, 1981) si on veut résister aux effets corrosifs de l'environnement. Donc la performance institutionnelle est, en fait, un reflet de la capacité de la firme à maintenir son unité face aux forces « atomisantes » de la politique extérieure.

Dans son travail sur la prise de décision stratégique dans les entreprises d'État, Hafsi (1981) avait proposé un modèle contexte-coalition qui suggérait qu'on ne devrait jamais se retrouver dans une situation où, à l'interne, la coalition est désunie et le contexte organisationnel (la définition des règles du jeu) vague. Lorsque c'était le cas, on ne pouvait alors pas résister aux dynamiques externes dans lesquelles les coalitions étaient également désunies et politisées et les règles du jeu incertaines. Les interférences intempestives d'un environnement turbulent ne peuvent être affrontées avec succès, selon cet auteur, que si la dynamique interne donne du pouvoir aux dirigeants. On peut dire que cette situation des entreprises d'État n'est pas fondamentalement différente de celle qu'on observe en région ultrapériphérique, du fait de l'importance de l'État et des acteurs institutionnels traditionnels dans le succès des entreprises. En un sens, les entreprises en régions périphériques pourraient être considérées comme ayant des comportements semblables à ceux des entreprises d'État. Cela explique l'importance des rapports avec les syndicats et les employés dans la performance institutionnelle. Les entreprises qui entretiennent des rapports de qualité avec les partenaires internes ont une crédibilité externe accrue, selon cette recherche, et donc une capacité à maintenir une liberté d'action plus grande. En général, la légitimité du dirigeant et sa capacité d'action en dépendent (Desreumaux, 2004). Cela permet de dire que :

Proposition 2 : La dynamique des rapports entre les acteurs internes détermine la performance institutionnelle des entreprises dans les régions ultrapériphériques.

Proposition 2A : Plus les rapports avec les syndicats et les employés sont bons, meilleure est la performance institutionnelle de l'entreprise en régions ultrapériphériques.

Proposition 2B : Lorsque l'environnement est turbulent, la qualité des rapports avec les syndicats et les employés détermine la performance institutionnelle de l'entreprise en régions ultrapériphériques.

Ainsi donc, la performance de l'entreprise en régions périphériques au plan concurrentiel et au plan institutionnel est fortement associée au rôle et aux capacités des dirigeants. D'une part, leur style et leurs capacités interpersonnelles sont essentiels pour la performance concurrentielle, d'autre part, leur capacité à maintenir un bon climat de travail et une paix sociale, voire une collaboration avec les syndicats, détermine la performance auprès des acteurs institutionnels clés et la créativité managériale future. Le dirigeant est donc la clé du succès. Ces qualités des dirigeants ont été souvent associées à leurs caractéristiques démographiques (Hambrick et Mason, 1984). Nous pourrions alors conclure que :

Proposition 3 : Les caractéristiques démographiques des dirigeants et leur style de management déterminent le succès des entreprises en régions ultrapériphériques.

Cette discussion révèle des aspects cruciaux du management des firmes en régions ultrapériphériques. Ces aspects doivent cependant être pris avec un certain recul. Il s'agit ici d'une étude plutôt exploratoire, constructiviste, qui est destinée à suggérer plutôt qu'à affirmer. D'autres chercheurs se chargeront de confirmer ces régularités.

Conclusion : Les institutions dominent le comportement économique surtout en situation de transition

Le cas des entreprises guadeloupéennes est révélateur de la force de la théorie de dépendance des ressources et de la théorie institutionnelle. Ce cas montre que, dans les situations de régions périphériques au moins, les aspects institutionnels prédominent dans la stratégie des firmes et confirme que les rapports avec l'environnement sont surtout de nature politique à la recherche de ressources, tangibles ou intangi-

bles, nécessaires au fonctionnement de ces entreprises. La dynamique concurrentielle est subordonnée à la dynamique politique comme le suggéraient Huault et ses associés (2004). De ce fait, les comportements des entreprises sont semblables et orientés vers l'accroissement de la légitimité de l'entreprise et de ses acteurs principaux et de leur crédibilité auprès des acteurs clés. Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont capables de développer des rapports fructueux avec les forces en question, en particulier avec les organismes de l'État central et de ses composantes régionales. La capacité à survivre économiquement dépend dans une large mesure de ces rapports.

Toutefois, la théorie institutionnelle suggère surtout la force des institutions et leurs effets sur la stratégie. Elle néglige l'effet de la stratégie sur les institutions (Dacin et al., 2000 ; Greenwood et Hinings, 1997 ; Huault, 2004). Ce travail apporte une contribution en suggérant que la stratégie, notamment politique, peut modifier sensiblement les effets institutionnels eux-mêmes. De manière concrète, ce cas montre que dans le déploiement d'une stratégie politique, le rôle des dirigeants est critique. Ceci n'est en général pas surprenant. Il est probablement dû au fait que les entreprises sont souvent simples et de petite taille ; alors, le dirigeant principal est un acteur dominant et très impliqué dans les rapports avec l'environnement. L'un des révélateurs des capacités des dirigeants à établir des relations fructueuses est dans les rapports que l'entreprise entretient avec ses employés et avec les syndicats. Ainsi, par exemple, lorsque ces rapports sont détendus, cela correspond généralement à des rapports de même nature avec les forces principales de l'environnement institutionnel et à une bonne performance économique. Même si les données ne peuvent le montrer à cause de la taille des régions ultrapériphériques et de leur faible développement économique, nous croyons que ceci s'appliquerait aussi à des entreprises de grande taille. Les travaux de Boyer et associés (2002) sur les entreprises de l'Île de la Réunion le suggèrent aussi.

La dynamique politique est surtout importante dans les régions ultrapériphériques parce que l'environnement institutionnel est instable¹³. Elle est affectée par des tensions historiques entre la région

¹³ Même si les institutions sont calquées sur celles de la métropole mère, nous suggérons que leur stabilité est affectée surtout par l'expérience sociale des acteurs de la région ultrapériphérique. Dans ce cas, l'instabilité vient de la turbulence des rapports que les populations autochtones et leurs élites ont entretenus avec les institutions nationales.

concernée et le pouvoir central. Lorsque la situation institutionnelle est relativement stable ce qui est le cas de l'Île Maurice¹⁴, alors les leçons traditionnelles du management stratégiques qui mettent l'accent surtout sur les aspects économiques de la stratégie de l'entreprise (Andrews, 1987) ont probablement plus de validité. Les résultats de cette recherche proposent donc, aussi, un éclairage sur ce qui fait la stabilité ou l'instabilité des institutions et suggère que les textes et règlements, même si ce sont les mêmes, n'ont pas la même signification ni même une signification stable. Leur sens reste soumis à l'expérience sociale locale et lorsque celle-ci est instable, le sens lui-même est instable. La stabilité institutionnelle est donc un phénomène localement déterminé, plutôt que globalement décrété. C'est cela qui fait que, même si les institutions françaises sont stables, elles sont vécues par les entreprises en Guadeloupe comme instables.

Les résultats de cette recherche pourraient être exploités pour comprendre le management stratégique dans les pays en transition, qui vivent justement des situations institutionnelles instables. Dans ces pays, on pourrait dire que non seulement la stratégie institutionnelle est cruciale mais ce sont les dirigeants des entreprises qui en sont les facteurs critiques. Les exemples de dirigeants qui ont brisé leurs entreprises et leurs espoirs dans des luttes inutiles contre les institutions sont nombreux (Maddy et Chase, 2004). Lorsqu'ils comprennent la logique institutionnelle et y insèrent leurs actions, ils ont plus de chances de réussite que lorsqu'ils ne la comprennent pas et entrent en confrontation. Oliver (1991) a suggéré que les stratégies qui permettaient de vivre avec les contraintes institutionnelles sont nombreuses et bien décrites par la théorie de dépendance des ressources mais comme l'ont montré Tian et Hafsi (2007), dans une étude en Chine, la coopération paye mieux en situation de transition.

Bibliographie

- Andrews K.R. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin.
Ansoff I.H. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill.

¹⁴ Cet exemple nous a été suggéré par un des évaluateurs. Même si l'Île Maurice n'est pas une région ultrapériphérique au sens européen du terme, elle présente une insularité et des caractéristiques d'isolement semblables.

- Audet M. et Bouchikhi H. (1993), *Structuration sociale et modernité avancée autour des travaux d'Anthony Giddens*, Presses de l'Université Laval.
- Barnard C.H. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barney J.B. (1986), « Types of Competition and the Theory of Strategy : Toward an Integrative Framework », *Academy of Management Review*, vol. 11, p. 491-500.
- Bower J.L. (1983), *The Two Faces of Management : An American Approach to Leadership in Business and Government*, Houghton-Mifflin.
- Boyer M., Cucci A., Dubrule C., de la Grange T., Jaeger C., Picard P., Tang-Taye J.P., Thebault M., Tilmont D., Trommsdorff R. et Valéau P. (2002), « Étude de la compétitivité des entreprises réunionnaises » GREGEOI, Université de la Réunion.
- Buzzel R.D., Gale B.T. et Sultan R.G.M. (1975), « Market Share : A Key to Profitability », *Harvard Business Review*, January-February.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.
- Dacin M.T., J. Goodstein et W.R. Scott (2002), « Institutional theory and Institutional Change : Introduction to the Special Research Forum », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 45-56.
- Desreumaux A. (2004), « Théorie institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I. Huault (Coord.), *Institution et gestion*, Vuibert.
- Desreumaux A. et Hafsi T. (2006), « Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale », *Management International*, vol. 10, n° 3, p. 1-18.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Doz Y. (1986), *Strategic Management in Multinational Companies*, Pergamon.
- Doz Y., Prahalad C.K. et Hamel G. (1988), « Competitive Collaboration », in J. Contractor et P. Lorange, « Competition vs. Cooperation : A Benefit-Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships » *Management International Review*, Special Issue, p. 5-19.
- Farashahi M. (2003), *Institutionalization Process within Organizations : A Multilevel Analysis of Two Functional Activities of Airlines in*

a Developing Country, Thèse de doctorat, Concordia University, Montréal.

Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. » *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.

Greenwood R. et Hinings C.R. (1996), « Understanding Radical Organizational Change : Bridging together the Old and the New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 1022-1045.

Guillaumin P. (2000), « La dimension ultrapériphérique de l'Union européenne », document de réflexion, Conseil régional de la Réunion.

Hafsi T. (1981), *The Strategic Decision-Making Process in State-Owned Enterprises*, Thèse de doctorat, Harvard University.

Hafsi T. et Macdissi C. (2004), « Le management stratégique dans des environnements denses : le cas des entreprises d'une région française ultrapériphérique », *Sciences de Gestion*, n° 37.

Hambrick D.C. et Mason P. (1984), « Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, p. 193-206.

Hrebiniak L.G. et Joyce W.F. (1985), « Organizational Adaptation, Strategic Choice and Environmental Determinism », *Administrative Science Quarterly*, September, p. 336-349.

Huault I. (Coord.) (2004), *Institutions et gestion*, Vuibert.

Kim L. et Lim Y. (1988), « Rapidly Developing Country : A Taxonomic Approach », *Academy of Management Journal*, vol. 31, p. 802-827.

Lawrence P. et Lorsch J. (1967), *Organizations and Environment*, Irwin.

Macdissi C. (1988), « Agro-industrie et économie insulaire », publication collective sous le titre, *L'enjeu des petites économies insulaires*, Economica, p. 221-227.

Maddy M. et Chase L. (2004), *Learning to Love Africa : My Journey from Africa to Harvard Business School and Back*, Harperbusiness.

Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations : Formal Structures as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.

Miller D. (1981), « Towards a New Contingency Approach : The Search for Organizational Gestalts », *Journal of Management Studies*, vol. 18, p. 1-26.

- Miller D. et Friesen P. (1984), *Organizations : A Quantum View*, Prentice Hall.
- Mintzberg H. (1978), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall.
- Mintzberg H. et J. Waters (1982), « Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm », *Academy of Management Journal*, vol. 6, p. 257-272.
- Mir R. et Watson A. (2000), « Strategic Management and the Philosophy of Science : The Case for a Constructivist Methodology », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 941-53.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company : How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Oliver C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 145-170.
- Oliver C. (1997), « Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based Views », *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 697-713.
- Peng M.W. (1997), « Firm Growth in Transitional Economies : Three Longitudinal Cases from China, 1989-1996 », *Organization Studies*, vol. 18, p. 385-413.
- Peters B.G. (1999), *Institutional Theory in Political Science*, Continuum.
- Pfeffer J. et Salancik A.R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper et Row.
- Piffault J., Hafsi T. et Macdissi C. (2006), Ciberon, Centrale de cas, HEC Montréal.
- Piffault J., Hafsi T. et Macdissi C. (2007), Viteron, Centrale de cas, HEC Montréal.
- Podsakoff P.M. et Organ D.W. (1984), « Self Reports in Organizational Research : Problems and Prospects », *Journal of Management*, vol. 12, p. 531-544.
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan.
- Ramamurti R. (1987), « Performance Evaluation of State-Owned Enterprises in Theory and Practice », *Management Science*, vol. 33, p. 876-93.
- Ray G., Barney J. et Muhanna W. (2004), « Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage : Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View », *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 23-37.

- Scott W.R. (2001), *Organizations and Institutions*, Sage.
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, University of California Press.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
- Tian Z. et Hafsi T. (2007), « Institutional Determinism and Political Strategy : An Empirical Investigation. » *Business and Society*, à paraître.
- Venkatraman N. et Grant J.H. (1986), « Construct Measurement in Organizational Strategy Research : A Critique and Proposal », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 71-87.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-80.

Annexe 1 – Deux exemples d’entreprises en situation ultrapériphérique

La multinationale, que nous appellerons Ciberon, est l’une des entreprises françaises qui domine à travers le monde dans son domaine d’activité. Elle met de l’avant la nécessité d’une vision commune et d’une série de principes de fonctionnement comme : (1) trouver des compromis en mettant l’accent sur la recherche d’un équilibre financier et la création de valeur, (2) respect de l’environnement économique, politique et social, (3) respect de l’actionnaire, (4) respect du personnel, (5) anticipation. La stratégie dominante de cette entreprise semble être un compromis entre une certaine sensibilité locale et une attention à la dynamique globale. Les filiales sont souvent autonomes mais le mode de gestion est basé sur un partage de l’information par intranet et sur des systèmes opératoires sophistiqués.

En Guadeloupe, elle est en situation de quasi-monopole. Elle ne peut être concurrencée que par des importations *spots*. Pour éviter cela, la politique des prix est soigneusement mise au point pour décourager toute tentative. Le DG local est originaire de Guadeloupe et la politique de l’entreprise est de faire preuve de sensibilité aux valeurs locales. Le style de management est paternel à l’interne, avec une grande sensibilité aux dynamiques sociales et aux traditions. Peu de conflits de travail ont alors été enregistrés au cours des dix dernières années. Comme les questions technico-économiques sont sous contrôle, le DG prête une grande attention aux autorités et aux forces sociopolitiques

de l'Île : « nous maintenons une relation équilibrée avec toutes les instances de l'Île... Nous évitons de donner un avis sur les questions et décisions qui concernent l'État. » Cela n'empêche pas l'entreprise de constater le décalage qui existe entre les autorités dont les comportements semblent dominés par le court terme et l'entreprise qui planifie à long terme. Mais « pour les décideurs politiques, nous sommes considérés comme sérieux... De plus, on ne demande rien! » La stratégie de l'entreprise est surtout orientée vers la production et la distribution pour alimenter le marché local. Le DG participe occasionnellement aux réflexions stratégiques centrales pertinentes pour la région mais, en général, son rôle consiste à bien représenter sa maison mère en Guadeloupe. Il est, à la fois, un ambassadeur et un directeur des opérations.

L'entreprise Viteron est une entreprise familiale dont les activités sont concentrées dans des produits et des services liés à la construction. Elle fournit les produits et assure aussi la pose pour les grands chantiers de construction. Les marchés sont souvent des marchés publics, pour lesquels il faut répondre à des appels d'offre publics. Les offres sont concurrentielles et doivent être ouvertes simultanément pour assurer l'équité dans le traitement des fournisseurs. Les critères de choix sont souvent dominés par le prix, pour un niveau de qualité pré-spécifié. Le succès demande donc un suivi minutieux des rapports avec les clients qui sont soit des services publics (le plus souvent dans le cas de la Guadeloupe), soit des entreprises de construction importantes. Cependant, selon les dirigeants, le plus important semble être une capacité à fonctionner de manière efficace ce qui nécessite des rapports à l'interne qui soient favorables à cela. Là aussi, à côté des équipements nécessaires, le paternalisme, les rapports détendus et le souci d'implication des employés sont cruciaux pour le succès. Pourtant, le président de l'entreprise considère que les relations avec les employés sont de temps en temps tendues et sources de conflits « un peu à l'image de ce qui se passe, depuis maintenant quelques années, dans les secteurs public et privé de Guadeloupe. » Selon lui, l'entreprise réussit parce qu'elle a innové aux plans de la production et du management. De plus, elle construit ses avantages sur des coûts relativement faibles, sur des rapports proches avec les clients, sur la capacité à s'ajuster rapidement, sur la qualité de l'image de marque, sur le respect des délais de livraison, sur la connaissance du pays et des pratiques locales et sur un système d'information adapté. Le PDG affirme que cela a été possible parce qu'il a été en mesure de s'entourer de cadres de

qualité auxquels il délègue l'autorité nécessaire et qu'il récompense en fonction des résultats.

Pour réussir, la présence sur les îles voisines est importante aussi parce que cela simplifie et renforce les rapports avec les clients. De ce fait, l'entreprise a eu au cours des trois dernières années une stratégie agressive d'acquisitions. Elle a notamment investi l'Île de Saint-Martin en y rachetant une entreprise dominante. Aujourd'hui, l'entreprise agit comme un holding qui coordonne les activités de huit petites entreprises.

Comme le président est originaire du pays, l'entreprise vit avec intensité les tensions sociopolitiques de l'Île. Ce président, pourtant critique des politiques des autorités locales¹⁵, fait preuve de beaucoup de prudence lorsqu'il s'agit de l'environnement institutionnel : *« on s'interdit de mêler politique et affaires. D'ailleurs, l'État n'a pas un rôle très important à jouer dans nos secteurs d'activités. »* Sauf qu'il offre *« une grande batterie d'incitations fiscales et sociales appropriées aux domaines d'activité de l'entreprise. »* Par contre, *« le conseil régional joue un rôle crucial et eux ne se gênent pas pour jouer à la politique. »* Les dirigeants ont l'impression que les tensions qui affectent l'Île ont un impact sur le comportement des instances politiques locales : *« ceux qui sont élus sont forcément sensibles à ceux qui les élisent et cela peut introduire des biais dans les choix de contractants. »*

Ces deux cas font bien ressortir que, malgré toute la prudence des propos des interlocuteurs, l'environnement institutionnel est crucial pour les affaires. Il est affecté par les décisions directes des « instances politiques régionales », forcément plus imprégnées des dynamiques sociopolitiques de l'Île. Mais il est aussi affecté par les dimensions moins visibles comme la réglementation générale des affaires économiques et des entreprises, les normes de comportement des entreprises et de relation avec les populations locales ainsi que par l'histoire qui a donné forme aux rapports entre la métropole et l'Île et qui a généré les schémas cognitifs et culturels qui dominent les relations entre les entreprises et les différents acteurs présents en Guadeloupe.

¹⁵ La Région est l'organisme local avec lequel les entreprises traitent dans l'Île. Dans la hiérarchie administrative française, elle se situe entre les administrations centrales et le département. En dessous, encore, il y a la commune.