

LE DEFI DES NTIC FACE A L'INSCRIPTION DE LA GRH TRADITIONNELLE DANS UNE ECONOMIE SOCIALE PERSISTANTE

Margaret MUCY
Doctorante en Sciences de Gestion

I.A.E. Lyon 3 Université Jean Moulin Lyon 3

49 rue Lamartine
74160 Collonges-sous-Salève
Tél & Fax : 04.50.95.33.19
Tél a Fax : 0596.72.01.84 (Martinique)
@mail : margarette.mucy@wanadoo.fr

INTRODUCTION

Aujourd'hui, le développement croissant des NTIC pénétrant dans l'entreprise sous des formes multiples allant de la simple messagerie électronique à des applications plus complexes et leur entrée massive dans les entreprises contribuent à des transformations organisationnelles et managériales (Matmati, 2000). Mais d'une manière plus flagrante, l'introduction de nombreuses applications des NTIC comme support à la GRH (Intranet, logiciels de GRH, message électronique Groupeware, visioconférence, Internet...) interroge fondamentalement les modes de fonctionnement et les pratiques et politiques de GRH traditionnelles fortement arrimées à un contexte social particulier.

De quel contexte s'agit-il ? Celui de la Martinique est intéressant à plus d'un titre. Département français d'outre-mer depuis 1946 et située à quelques 7.000 km de la Métropole, la Martinique occupe une place privilégiée au sein de l'Union Européenne en tant que région "ultra-périphérique. Son insularité -dans une zone tropicale aux confins de la mer des Caraïbes et l'océan Atlantique- accompagnée de son histoire coloniale encore récente en font un département -pourtant français- doté de caractéristiques fortes et singulièrement différentes de celles de son Etat-Nation.

La G.R.H. n'échappe pas à cette différenciation et l'émergence rapide des technologies de l'information et de la communication questionne plus que jamais la G.R.H. traditionnelle martiniquaise.

Cet article a une double portée. Il se propose, tout d'abord, d'apporter un éclairage particulier sur les modes de fonctionnement des pratiques traditionnelles de GRH en Martinique, en s'appuyant sur le concept de société afin de mieux comprendre les logiques et les stratégies qui guident ses actions. En second lieu, il s'attache à identifier les principaux éléments factuels facilitateurs ou handicaps à l'introduction des NTIC. Ces élucidations sont

essentielles car elles doivent nous permettre de poser notre interrogation principale et sous-jacente, à savoir, peut-on envisager une remise en cause des logiques de fonctionnement de GRH traditionnelle par l'introduction des NTIC dans un contexte à fortes spécificités ? Dans l'affirmative, quels sont les variables qui conditionnent le succès de cette évolution ? A contrario, quels sont les freins majeurs qui handicapent la mise en place de tels outils dans les entreprises locales ?

Nous tenterons de répondre à ces nombreuses questions en examinant avec minutie au cours d'une première étape, les composantes réelles des modes de fonctionnement de la GRH traditionnelle martiniquaise après avoir présenté l'originalité de l'inscription de la GRH martiniquaise encadrée dans une économie sociale créole persistante qui ne favorise pas une telle évolution. Nous verrons que cette démarche mobilisera un cadre théorique de type "institutionnaliste" fondée sur l'encastrement social des pratiques de G.R.H.. La seconde étape nous aidera à repérer les éléments qui entravent l'introduction des NTIC comme support aux pratiques de GRH dans les entreprises martiniquaises. Avant de conclure, nous examinerons les limites d'une GRH traditionnelle et ses conséquences sur l'échiquier économique mondial.

Par cette communication, nous essayerons de contribuer à la compréhension culturelle des raisons, des modalités, des conditions et des effets des différentes pratiques de la GRH dans un contexte particulier. Par extension, ce travail nous permettra d'isoler ou de mettre en exergue les principaux éléments culturels locaux (la tradition orale, la proximité sociale, la force des réseaux informels et formels donc des liens, le rapport au temps et à l'espace insulaire....) qui ont construit ce contexte d'économie sociale particulier et qui constituent en réalité des principaux freins à cette transformation.

Cette contribution s'inscrit dans la lignée d'une thèse doctorale, construite sur une première photographie des pratiques de GRH des entreprises martiniquaises afin d'élucider son modèle de fonctionnement. Elle s'inspire des données recueillies lors des enquêtes réalisées. S'agissant donc d'une démarche de nature qualitative de type empirico-inductive, nous avons privilégié des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 40 personnes (responsables du personnel, dirigeants d'entreprises, cadres opérationnels...) au sein de 30 entreprises locales. D'autres entretiens sont venus enrichir l'échantillon initial : des responsables de cabinets de recrutement, de chambres consulaires, des organismes collecteurs de fonds pour la formation continue.

1. L'INTERET DE L'INSCRIPTION "INSTITUTIONNELLE " DE LA G.R.H.

1.1. Quelques points de repères

Le courant institutionnaliste regroupe l'ensemble des théories multiples qui mettent en évidence le rôle structurant des institutions. Ce faisant, plusieurs auteurs se sont efforcés de démontrer que les institutions influencent l'action des acteurs. Dans cette même veine, les recherches du LEST -principaux défenseurs de l'analyse sociétale- (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1981 ; Sorge, 1989, 1991, 1995 ; Baret, 1998, 1999) et celles de la littérature anglo-saxonne, par exemple, Hollingsworth et alii

(1994) à travers le "système social de production" ; et de Whitley (1996) autour du "System Business"⁷³ -fondé sur l'analyse de la sociologie économique-, s'inscrivent directement dans la lignée des approches institutionnalistes. Ces réflexions ont pour mérite d'offrir "*une grille de comparaison empirique de l'organisation économique, sociale et institutionnelle spécifique de chaque ensemble géographique*" (Livian, 2000).

D'autres développements moins récents, néanmoins intéressants, d'origine sociologique, portent un regard particulier sur l'influence de l'environnement sur les organisations. C'est le cas du courant du néo institutionnalisme américain dont les origines remontent aux années 1970 dont les principaux précurseurs et tenants de la démarche ne sont d'autres que Powell et Di Maggio (1991). L'objectif de cette approche est conforme au précédent postulat : comprendre dans quelles conditions les faits sociaux sont influencés par les institutions. Le fait marquant de cette inscription, c'est sa capacité à replacer les politiques et les outils de GRH et son usage dans un contexte construit par des interactions antérieures et relativement stabilisé (Livian, 2000).

La prise en compte du contexte social, économique, politique "*au sein duquel des acteurs se meuvent et des règles se construisent*" (Livian, 2000) est particulièrement saillante pour notre démarche, car elle invite le lecteur à se situer dans un cadre historique et politique précis. Enfin, cette inscription institutionnelle aussi variée soit-elle, appelle à une combinaison d'éclairages pluridisciplinaires, articulation essentielle à la compréhension du contexte social global dans lequel s'imbriquent les pratiques de G.R.H..

1.2. L'approche par "l'encastrement social" des politiques de GRH

Le concept d'encastrement et notamment "d'encastrement social" a été développé initialement par Polanyi en 1944. Par encastrement, cet historien désigne "*l'inscription de l'économie dans des règles sociale, culturelles et politiques qui régissent certaines formes de production et de circulation des biens et services*"⁷⁴. En d'autres termes, la thèse centrale de Polanyi cherche à démontrer que dans les sociétés pré-capitalistes (les sociétés anciennes), les comportements économiques sont généralement gravés, inscrits, imbriqués dans des normes et institutions préexistantes et qui façonnent ces comportements.

Ce concept d'encastrement ou d'inscription sociale s'inscrit dans le courant de la sociologie économique qui par nature, étudie les faits économiques en apportant l'éclairage abondant de l'analyse sociologique, et s'écarte délibérément de la démarche classique de la théorie économique.

Dans ce sens, la sociologie économique constitue un apport essentiel car elle s'attache à l'étude de la construction sociale des relations marchandes, et plus généralement encore, de l'origine sociale des phénomènes économiques. Une telle définition suggère de surcroît que la dimension analytique des rapports sociaux dont les logiques de fonctionnement ne sont pas qu'économiques, doit proposer une explication sociale globale, en prenant en compte le

⁷³ Traduit ici par Y.F. Livian "Systèmes socio-économiques" "La Gestion des ressources humaines dans les pays en transition de l'Europe Centrale, une analyse institutionnaliste du cas tchèque" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 37, octobre 2000, p. 26

⁷⁴ M. Granovetter, *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Sociologie économique, Edition Desclée de Brouwer, 2000, pp. 14-15

contexte socio-économique, politique et des considérations culturelles dans lesquels agissent les individus.

Par exemple, pour Veblen (1909), les comportements finalisés, et en particulier les actions économiques, s'inscrivent dans un processus continu d'adaptation des fins et des moyens, conditionné par l'évolution de l'environnement et des habitudes mentales (définis comme des « institutions ») et leur concrétisation dans les structures sociales. Dans le prolongement de nos investigations "institutionnelles", Durkheim (1886) désigne par le mot *institution* un fait social pour expliquer les arrangements sociaux fondamentaux, les phénomènes comme la mode ou les préjugés. Pour Veblen (1898a), principal instigateur du concept, l'institution possède trois dimensions selon le niveau auquel l'étude saisit l'objet. Lorsqu'il est question des fondements de l'activité économique, une institution est une habitude mentale ou un ensemble d'habitudes mentales qui, par leur caractère de contrainte morale, organise les conduites économiques. Lorsque ce sont les formes concrètes de l'organisation sociale qui sont étudiées, une institution est soit une règle juridique, soit une structure économique réelle (Swedberg, 1987).

En dépassant largement l'approche initiale de Polanyi, Granovetter introduit le concept de réseaux sociaux et rend compte de l'insertion des actions économiques dans des structures relationnelles (Granovetter, 2000) et le traduit par la notion de l'encastrement.

Fort de cette hypothèse, Granovetter va insister sur l'imbrication des phénomènes dans des réseaux sociaux fondés sur des relations personnelles et des structures construites à partir de celles-ci. Plus concrètement, les recherches empiriques les plus significatives consacrées au marché du travail "*Getting a Job*" aux Etats-Unis en 1974, et des réflexions plus théoriques sur les réseaux sociaux et leur puissance, montrent que les relations amicales et familiales interviennent d'une manière décisive dans le processus, en apparence toute économique de recherche d'emploi (Swedberg, 1994).

L'idée d'encastrement ou d'inscription sociale présente assurément des intérêts particuliers, relativement nouveaux pour le corps scientifique en sciences de gestion et ce pour plusieurs raisons. En effet, la typologie de l'encastrement se décline généralement sous une forme quadruple à l'intersection de quatre théories traditionnelles distinguées par Caillé (1993) qui sont essentiels pour notre discipline.

- l'encastrement structurel qui démontre que l'économique est encastéré dans des réseaux. Dès ses premières études empiriques, Granovetter (1974) a mis en évidence l'encastrement structurel des pratiques de recherche d'emploi, donc le recrutement qui renforce l'inscription des relations économiques dans des "*systèmes durables et concrets de relations sociales*"⁷⁵, (Swedberg, 1994) c'est-à-dire dans un réseau social formé des liens amicaux et familiaux. Ces relations sociales interviennent d'une manière décisive dans le processus de recherche d'emploi mise en œuvre par ceux qui cherchent un emploi. Il y a ainsi "*une médiation sociale*" (le réseau amical et/ou familial) entre un premier phénomène économique (le processus de recherche d'emploi) et un deuxième phénomène qui relève davantage de la théorie de l'entreprise et de ses modes de gestion interne (l'emploi occupé, sa nature, sa rémunération correspondante, la promotion...). Le postulat est simple, le réseau familial ou amical, sa constitution, son histoire et son évolution obéissent à d'autres logiques

⁷⁵ I. Huault, "Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter," in *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 1998, pp. 73-85

(soutien, solidarité, renforcement des liens affectifs, amicaux, d'affaires) que celle de l'échange marchand d'agents supposés maximiser les avantages pour un ensemble de ressources données (Granovetter 1995) que les individus utilisent afin de mobiliser des ressources pour leurs buts variés.

- l'encastrement culturel qui définit toute action économique dans la culture a été largement initié par les nombreux travaux d'Iribarne ardent défenseur de l'approche culturaliste (1989, 1995, 1998). Ces différentes recherches dévoilent en effet, comment les entreprises tout à fait comparables voient se développer des rapports d'autorité, de pouvoir, de division du travail commandés par des valeurs culturelles très anciennes. Dans cette même logique, l'inscription sociale des pratiques de gestion ne recèle pas une antinomie face à l'approche culturaliste, au contraire sa formation complémentaire a été prouvée par Granovetter lui-même. Après avoir essuyé un certain nombre de critiques sur ce point précis, ce dernier s'est efforcé (dans ses travaux les plus récents en 1995a, 1995b), d'intégrer les forces culturelles dans sa démonstration en termes de réseaux. De surcroît, les auteurs Laville et Levesque (2000) dans la préface de l'ouvrage de Granovetter⁷⁶ mentionnent que des auteurs tels que Zukin et Di Maggio (1990) soulignent fortement l'articulation des phénomènes économiques et des réalités culturelles. Ces derniers définissent, la culture comme "*les représentations collectives communes*" et "*elle influe sur l'économie par le biais des croyances et des idéologies formelles*".⁷⁷

En définitive, Granovetter montre bien que l'enjeu fondamental dans la mobilisation des réseaux sociaux et dans ses logiques efficientes, c'est les relations de confiance, c'est la fidélité à la parole donnée voire même de loyauté évoquée par O. Hirschman (1970). Ces actions concrètes et de systèmes durables illustrent bien des groupes d'affaires coréens ou chinois d'outre-mer (Redding, 1993).

- L'encastrement politique met l'accent sur l'idée que la sphère politique influence les comportements économiques et que ces décisions économiques sont encadrées dans un rapport de pouvoir des forces politiques en présence. Ces forces politiques peuvent être des industries, des propriétaires d'entreprise formant ainsi un oligopole.

- L'encastrement cognitif montre que le comportement humain est subjectif, cognitif en fonction des connaissances contextuelles à la disposition des acteurs. En ce sens, il développe la thèse de Simon (1978) que la rationalité est limitée donc subjective voire cognitive. Il met donc l'accent sur le rôle des représentations (Durkheim, Veblen) et du sens de l'action selon Weber de manière à élargir la base actionniste de l'étude des phénomènes économiques. Ce sont aussi les valeurs par lesquelles les individus se représentent le monde et agissent en conséquence (Steiner, 1999) bannissant ainsi la rationalité omnisciente des individus (Huault, 1998).

La présentation de cette grille théorique nous permet d'introduire maintenant les principaux éléments de la gestion des relations du travail en Martinique et de son inscription institutionnelle, sociale et politique dans son environnement global.

⁷⁶ M. Granovetter, op. Cit., p. 16

⁷⁷ S. Zukin, P. Di Maggio, "Structures of capital : The social organization of the economy", Cambridge, Cambridge University Press, 1990, p. 17

2. LES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES MARTINICAISES

2.1. Une faible mobilité de l'emploi

Différentes caractéristiques martiniquaises tant au niveau de sa structure géographique marquée par l'exiguïté de son territoire (1100 Km²) que de son tissu économique particulièrement vulnérable face à des contraintes structurelles importantes (Célimène, 1990) : insularité (isolement géographique), faible économie d'échelle, peu de diversification, manque de ressources naturelles, n'offrent guère la possibilité d'une mobilité professionnelle interne et externe. Par ailleurs, le faible niveau de qualification soutient la suprématie de l'emploi à vie et on constate donc une faible rotation du personnel local contrairement aux expatriés. Le taux de chômage actuellement de 30 %⁷⁸ est un élément très important dans le maintien de l'emploi à vie. D'ailleurs, dans ce registre précis, les oppositions syndicales sont très marquées par un slogan : "zéro licenciement". Ce qui nous amène à insister sur un élément frappant en Martinique, c'est le faible recours à des licenciements économiques même si l'année 2000 a été notamment marquée par deux grandes vagues successives de licenciement. Un autre élément à considérer, c'est cette relation affective personnalisée qui existe entre le salarié et son "patron" qui pérennise cette relation de travail durable.

Par ailleurs, le nombre de CDI demeure majoritairement le contrat de travail le plus utilisé favorisant ainsi l'emploi à vie. Cependant, le recours aux contrats précaires (CDD, intérim, temps partiels) et notamment les emplois aidés représente une part importante dans le bilan social des entreprises ce qui fragilise une population déjà pénalisée par l'absence de qualification.

2.2. Un marché du travail dual

L'abondance de la main-d'œuvre et le niveau de qualification généralement faible engendrent une segmentation du marché du travail. Cette dualité du marché identique à la thèse centrale de Piore et Doeringer (1971) revêt en plus une segmentation phénotypique constatée par Mucy (2000) et qui s'opère généralement de la manière suivante :

* d'un côté, les cadres supérieurs métropolitains, caractérisés par des salaires élevés et des possibilités d'avancement sont jugés plus "compétents" car davantage expérimentés, mieux formés et qui manifestent surtout des attitudes jugées performantes : une attention particulière au professionnalisme marqué par une recherche permanente de productivité, une capacité managériale et une acuité à l'organisation du travail. Le recrutement de ce secteur "primaire" se réalise généralement hors du marché local. Dans ce système de recrutement, le territoire géographique devient ainsi extensible, il franchit les frontières du marché du travail local pour se déployer sur le territoire hexagonal. L'attraction à l'expatriation s'intègre dans une politique générale de motivation salariale où les diverses modalités de compensation : salaire élevé, primes diverses, logement et voiture de fonction, voyages annuels pour toute la famille etc. Ici on s'attachera tout particulièrement à l'intégration psychologique du cadre en écartant tout souci matériel. Force est de constater que ces pratiques segmentées ne concernent que les

⁷⁸ INSEE, Novembre 2000

véritables expatriations, c'est-à-dire des métropolitains, des « hors-sols » et non des "retours au pays".

* d'un autre côté, le secteur "secondaire" est à peu près symétrique et dans lequel on trouve de façon massive, les autochtones ouvriers, employés, voire des cadres qui privilégient l'emploi à vie. Dans cette dernière catégorie, malgré le niveau de qualification de très bonne qualité, les cadres locaux souffrent encore d'une image de marque détériorée : faible goût de la compétition, des qualités managériales entravées par l'obligation relationnelle affective, un rapport au travail inféodé, stigmatisé particulièrement par un travail servile qui résonne encore, une organisation du travail rattrapée par une gestion du temps polychrone.

Cependant, pour nuancer ce que nous avons dit précédemment, il existe néanmoins et ce de plus en plus une rotation du personnel local dans les segments du marché du travail les plus recherchés : jeune ingénieur, informaticien, gestionnaire des ressources humaines. Pour ces derniers, le salaire est déterminant dans la décision de la mobilité. La fidélisation des jeunes cadres compétents demeure un souci majeur de plus en plus croissant pour les entreprises locales.

2.3. Une quête de reconnaissance par la formation continue

Le développement récent de la formation professionnelle continue formalisée par un plan de formation pluri-annuel vient renforcer le désir d'acquisition de nouvelles compétences nécessaires au développement de l'entreprise. Mais cette soif de connaissances emprunte bien souvent la voie de la reconnaissance... sociale qui s'assimile à une quête d'identité. Cette identité ne peut se construire car la mémoire individuelle et collective s'ancre toujours dans l'esclavage qui devient l'événement mémoriel original dont on n'arrive point à se défaire.

Détenir la connaissance par la formation est source de pouvoir dans une société qui rappelle sans cesse que les rapports de pouvoir hérités du passé sont toujours d'actualité. Même si l'accroissement de la formation continue est indéniable en Martinique, beaucoup de chefs d'entreprises

sont réfractaires à des formations longues et diplômantes. Même après l'obtention d'un diplôme, l'emploi à vie rappelle aux salariés formés que la promotion interne reste toutefois très marginale.

2.4. Les modalités de recrutement : la force des réseaux sociaux

Le recrutement, selon plusieurs responsables du personnel, s'opère généralement par le « bouche-à-oreille » sur la base d'échos informels ou de recommandations obtenues dans le cadre de réseaux de connaissances interpersonnels. Le réseau est un système fiable, performant et surtout incontournable pour accéder à l'emploi. Cette pratique, souvent qualifiée par l'expression créole « filon », exprime toute la plénitude du relationnel. Il se fait très souvent aussi par lignage, c'est-à-dire qu'il existe un « marché de travail filial ou héréditaire ». Une bonne partie des interviewés reconnaissent en effet, qu'il existe un « marché du travail filial ou héréditaire » où comme le stipule justement un responsable du personnel *« les postes sont réservés à une classe héréditaire, c'est-à-dire aux enfants, au moment du départ à la retraite des salariés »*.

Dans ce contexte de pénurie de l'emploi, d'insularité, de proximité sociale, le lien familial élargi joue un rôle essentiel (Lesel, 1995) d'autant plus que la société martiniquaise est notamment marquée par la référence communautaire et affective qui ponctue les rapports humains dans la société coloniale (Gutman et Genevèse, 1980). Dans ce contexte, le lien amical et/ou familial sert de fondement pour toutes les stratégies économiques, sociales et culturelles. Comme l'a justement exprimé Gauthey et par son collaborateur (1990) « *c'est l'appartenance à des interrelations familiales et sociales qui définit l'individu* »⁷⁹⁸⁰. Selon Wéber (1931), *les obligations résultant de la solidarité familiale passive ou active dans les familles sont exceptionnellement étendues*.

En outre, si ces différents réseaux constituent le ciment sur lequel se construisent des formes de conscience collective, il représente aussi la seule manière de développer, même à l'état embryonnaire des formes de résistance collective au chômage.

Dans cette économie de proximité sociale et géographiquement insulaire, le nom et sa notoriété constituent un élément notable. Il assure une fonction d'identification, de représentation et il caractérise la confiance. Une autre perspective intéressante se profile, que nous avons choisi ici de développer est celle de la confiance (Granovetter, 2000). La préférence accordée à la recommandation familiale ou « relationnelle » semble marquer le pas vers un recrutement plus sélectif en faveur des membres du réseau afin de maintenir cette confiance.

La puissance des réseaux en Martinique par rapport à d'autres formes de processus tient essentiellement à deux caractéristiques : tout d'abord, à leur flexibilité et à leur capacité de réponse. La nature même des relations entre composantes d'un réseau interdit toute rigidité, d'autant plus que ces relations ne sont jamais irréversibles. Au lieu de se reposer sur les ajustements externe-interne (emplois), le réseau est à même de mobiliser rapidement des ressources et des acteurs nouveaux, ces derniers conservent toute leur autonomie. La force du réseau réside justement dans son flou, dans sa capacité d'évolution permanente.

Dans cette ordre de convergence, Pichault et Nizet (2000) dans leur ouvrage commun sur les pratiques de GRH, s'attachent à démontrer que les pratiques de recrutement peuvent être flexibles, « aisément modifiées, adaptées, en fonction des circonstances »⁸¹, tandis que d'autres, plus uniformes sont davantage stables, c'est-à-dire plus rigides empruntant des voies plus formelles, plus strictes et selon des étapes préétablies. Si les premières s'opèrent davantage par un recrutement de « bouche à oreille » basé sur les cooptations et des réseaux relationnels privilégiant de ce fait, les initiatives spontanées, informelles rythmant avec souplesse ; à contrario, les secondes concernent généralement le personnel cadre jouissant d'une fonction hiérarchique mettant ainsi l'accent sur la formalisation des pratiques de recrutement par la définition du poste, du profil du poste et la sélection des candidats même si les recrutements sont confiés à un cabinet.

2.5. Une gestion du travail personnalisée voire affective

La gestion des ressources humaines revêt souvent une relation personnalisée souvent affective malgré la réticence des syndicats. Le modèle des relations de travail fondé sur la

⁷⁹ F. Gauthey, D.Xardel, *Le management interculturel*, PUF, Paris, *Que sais-je ?*, 1990

⁸⁰ F. Gauthey, D.Xardel, *Le management interculturel*, PUF, Paris, *Que sais-je ?*, 1990

⁸¹ F. Pichault, J. Nizet, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions le Seuil, Paris, 2000, p. 106

dialectique de la plantation "maitre/esclave" est encore très vivace (Guiraud, 1981). Ce rapport affectif (Mucy, 2000) qui annihile les obligations juridiques de l'employeur est à l'avantage de ce dernier. L'introduction d'une troisième personne et l'émergence d'une relation triangulaire (salarié, patron et syndicat) dans le rapport salarial génèrent des conflits intra-entreprises. Là encore, le contexte socio-historique apporte une grille de lecture essentielle si l'on veut comprendre le modèle de GRH des entreprises martiniquaises. Le rapport à l'autorité est avant tout un rapport de "soumission" affective consensuelle : à titre d'exemple, un cadre supérieur nous raconte *"pour qu'un salarié accepte de réaliser une tâche pour vous, il faut sans cesse user des mots tendres, empreint d'affectivité"*. Plusieurs dirigeants constatent avec regret que cette gestion personnalisée handicape sérieusement une démarche professionnelle de la gestion des RH qui doit être fondée sur des éléments objectifs de productivité. D'autres responsables n'hésitent pas à parler de rémunération et de primes individuelles en fonction du degré d'intimité entretenu avec le salarié.

2.6. Une gestion du temps de travail polychrone

Dans de nombreuses cultures orientales, africaines, océaniques, insulaires, la vision traditionnelle du temps est cyclique. Si aujourd'hui est perdu, il ne se pose pas de problèmes, car demain l'instant se reproduira à nouveau. La vie est perçue comme une trajectoire construite à partir de répétitions sans fin. Tandis que la vision prédominante du temps dans les sociétés modernes est une droite linéaire, orientée du passé vers le futur (Journet, 1995). Hier est perdu à tout jamais, ce qui compte c'est de pouvoir réduire les incertitudes d'un avenir vu comme meilleur. A ce propos, Lucrèce (1997), sociologue antillais, confirme que le rythme de vie est particulier aux Antilles : d'un temps circulaire ou cyclique qui trouvait sa correspondance dans une société archaïque, la Martinique a du mal à passer dans un temps linéaire.

Les entreprises martiniquaises se situent plutôt dans un rapport au temps polychronique où la vision traditionnelle du temps est cyclique. Bon nombre de cadres nous ont mentionné que les délais

de livraison sont très flexibles et que la gestion du temps est le problème principal de leurs entreprises. La notion de la productivité —c'est-à-dire la rapidité d'exécution d'un travail— est une notion vague et le temps en lui-même n'est pas une variable à prendre en compte. De surcroît, les entreprises martiniquaises n'ont pas cette vision linéaire du temps qui exige une prévision des tâches, c'est-à-dire une planification et une conception des stratégies à moyen et long terme qui nécessite alors une capacité à matérialiser le futur. C'est justement sur ce dernier élément que les managers martiniquais ont le plus de mal à opérationnaliser leur mode de gestion conçu sur une vision à très court terme, caractérisant de manière concrète leurs difficultés à maîtriser cette orientation vers le futur. Dans cette gestion du temps, des espaces d'échanges sont créés et sont nécessaires pour la production.

2.7. La gestion des relations sociales : à la recherche d'un dialogue social durable

L'intensité de la conflictualité des relations professionnelles a été maintes fois évoquées (Fortuné, 1996 ; Bertholle, 1998 ; Mucy, 2000 ; Le Moual et Auvergnon, 2000). L'étiologie des conflits sociaux met l'accent sur la prééminence des rapports de force hérités du passé et sur la quête de reconnaissance et d'identité des salariés.

Ainsi l'impression d'une non-reconnaissance, doublée de la peur crispante de perdre le peu d'originalité qui a pu être préservée, a provoqué une sorte d'incapacité à être soi, tout naturellement. Comme si le contact moral et authentique avec soi-même et la parole constructive envers l'autre était inaccessible (Brunstein & Mucy, 2001).

Ces propos nous amènent à réfléchir sur cette quête du dialogue social. Le dialogue social selon Thuderoz (2000) recouvre un état d'échange social non motivé par une issue précise, mais orienté principalement vers la communication, vers l'entente et un rapport interpersonnel. Pour que le dialogue social puisse avoir lieu en Martinique, il faut qu'il y ait reconnaissance mutuelle de l'identité de l'autre. A notre sens, ce n'est pas tant le dialogue social qu'il faut instaurer mais plutôt une négociation sociale qui nous renvoie à un processus d'échange en vue d'une coopération (Thuderoz, 2000) pour la résolution d'un litige, la production d'un accord ou l'élaboration d'un compromis là où des intérêts divergents sont en jeu.

Peut-être même y-a-t-il une sorte d'inversion dans cette démarche et reflète-t-elle l'espoir d'accéder à la reconnaissance de l'identité sociale à travers le dialogue social. Si le dialogue social réussit à se déployer dans les entreprises, si les salariés peuvent s'exprimer et participer à l'élaboration de leurs conditions de travail, alors espèrent-ils, peut-être inconsciemment, leur existence trouvera une reconnaissance et une légitimité qui à leurs yeux fait souvent douloureusement défaut (Brunstein & Mucy, 2001).

La demande de plus de dialogue social telle qu'elle est formulée par les Martiniquais est à lire comme l'expression d'une quête identitaire non aboutie. C'est dans ce contexte de post-esclavagiste et des relations sociales conflictuelles que notre recherche privilégie l'association de la GRH et le droit du travail en insistant sur un fait marquant et récurrent en Martinique : le souci majeur d'accorder la primauté à la législation sociale.

2.8. Une fonction ressources humaines arrimée à une fonction juridique des relations sociales

Cette fonction a du mal à se structurer malgré la taille des entreprises interrogées⁸². Cette quasi absence révèle deux aspects majeurs de la GRH, enrôlés dans une fonction dyadiquement juridique : la première, la persistance d'une fonction fortement imprimée par une gestion administrative et juridique du personnel ; la seconde, plus technique et plus subjective empreinte des voies psycho-sociales, les relations sociales ou professionnelles. Cette dernière fonction "gestion des relations sociales" nécessitent -selon un fort pourcentage d'interviewés- de la part des gestionnaires une maîtrise du droit social et des acuités de négociations. Notre constat de la prédominance des relations sociales dans la gestion du travail corrobore les propos d'un DRH : *"Nous sommes trop sollicités quotidiennement par le dialogue social pour mettre en place des outils de GRH. La peur d'une grève nous oblige à accorder beaucoup d'attention aux instances représentatives du personnel, à leurs revendications mais aussi à la légitimité juridique de leurs revendications"*.

⁸² Nous rappelons qu'il s'agit ici des entreprises de plus de 100 salariés, des entreprises jugées très grandes en Martinique.

3. L'INFLUENCE DES ELEMENTS CULTURELS SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL

C'est en considérant les contextes et les conditions de contexte d'hier et d'aujourd'hui qu'il sera possible de voir comment pourraient s'expliquer une culture spécifique martiniquaise et les particularités liées au travail propres à ces derniers.

La culture martiniquaise influence de manière significative les pratiques de gestion. Ces traits culturels dominants que nous voulons retenir sont l'oralité, mode de socialisation des individus, le rapport au temps, le prisme du relationnel et une culture de l'insu.

3.1. La tradition orale

Les sociétés antillaises sont avant tout caractérisées par un univers oral, essentiellement qualitatif et relationnel⁸³, stigmatisée par les conditions de vie sur les plantations. G. Chazi⁸⁴ précise à ce titre que sur les plantations -malgré les rassemblements et les communications proscrits par le Code Noir- cette tradition orale, héritée de l'Afrique aurait survécue grâce aux contes narrés dans les veillées. « *Lorsqu'on se penche sur la place du conte dans la société antillaise, on se rend compte que ce moyen de communication orale occupait une place prépondérante dans la vie quotidienne des adultes mais aussi des enfants.* » J. Benoist (1975) souscrit à cette thèse en spécifiant que la société créole contemporaine reste profondément marquée par une forte tradition orale. La communication interne au sein des entreprises locales n'échappent pas à cette tradition. Plusieurs cadres et responsables ont effectivement mis en lumière, la préférence de l'oralité et le rejet systématique d'une communication écrite.

3.2. Une culture de l'insu

De surcroît, le besoin de reconnaissance, le besoin d'affirmation marque indélébile d'un passé de servitude est très prégnant (Bastide, 1977). L'antillais a, du fait du passé, une conscience intime de la servitude, et ce type de rationalité lui apparaît incompatible avec l'accumulation intergénérationnelle d'une conscience du refus de la servitude imposée (Lung Fou, 1979). Mais toute stratégie se fonde sur une culture. Aussi ce refus, qui prend la forme tantôt d'une résistance active et ouverte (grève), tantôt la forme d'une résistance « passive » (congé maladie et retards fréquents, absentéisme, sorties), se fonde sur une culture de l'insu à partir de laquelle s'exprime toute la ruse populaire. Affergan (1974) s'appuyant sur son anthropologie antillaise, confirme que cette culture de l'insu dérive directement de la tradition orale et que le conte dans presque toute la Caraïbe a toujours enseigné comment résister à la rationalité du plus fort.

Plusieurs dirigeants sont conscients que leur entreprise ne peut négliger les spécificités de la culture martiniquaise, qu'elle doit pouvoir s'appuyer sur les conceptions, les us et les coutumes de ses salariés. L'ensemble des procédures ayant pour objet d'encadrer, de contrôler, de coordonner, d'organiser, d'inciter, est concerné.

⁸³ P.R. Olomo, « *Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine* », in Revue Française de Gestion, sept-oct. 1987, p.92 note que les africains se situent également dans un tel univers.

⁸⁴ J.G. Chazi, « *Les contes et veillées de la Caraïbe : un espace de communication et de significations* » in Les Cahiers du Ceralec, CARILANG, 1997, p. 88-94

Les martiniquais vivent dans un univers de significations et ils agissent en tenant compte du sens que vont prendre leurs actions. La culture fournit un référentiel permettant aux acteurs martiniquais de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions insulaires liés au climat, à leur rythme de vie, à la situation économique, à leur histoire commune encore douloureuse.

4. CONCLUSION : L'IMPACT DES NTIC SUR LA GRH TRADITIONNELLE SOCIALEMENT ENCASTREE

Nous l'avons examiné, les ingrédients "institutionnels" (l'efficacité des différents réseaux relationnels, le recours à des compétences "hors sols", les rapports de pouvoir et des relations sociales hérités du passé, le chômage structurel, les luttes syndicales, la persistance d'un marché dual marqué par la référence phénotypique...), encastrés dans une contexture sociale, économico-culturelle héritage d'une construction historique inachevée, exercent une influence considérable sur les pratiques de GRH dans les entreprises martiniquaises. Dans cet essai d'élucidation de l'encastrement pluriel (selon la typologie traditionnelle : structurel, culturel, politique et cognitive) des politiques de GRH, nous avons surtout noté que la persistance des pratiques traditionnelles de gestion de travail présidée par un modèle de type "créolisation plantationnaire"⁸⁵ s'inscrit dans un contexte social global où la culture est imbriquée dans le structurel, ce dernier dans le politique et le cognitif.

Dans un tel contexte, l'introduction des NTIC va-t-il apporter des mutations importantes des pratiques traditionnelles de GRH dans les entreprises martiniquaises ? Quel va être le défi majeur des NTIC et quel sera leur impact sur les activités de GRH ?

Si nous prenons le cas du recrutement ou la formation via Internet, bon nombre de responsables reconnaissent que ce mode de sélection du personnel entrave le processus de face à face puisqu'il revêt un caractère impersonnel. Plus encore, il se soustrait au contact personnel avec pour effet à moyen terme d'affaiblir le réseau relationnel. La persistance de cette modalité de recrutement repose sur deux enjeux irréfutables : ici, le concept de confiance constitue un élément substantiel de l'efficacité du réseau qui agit comme un ciment (Huault, 1998) dans l'encastrement structurel, confirmant ainsi les analyses de Granovetter (2000) ; là, le fait de recommander quelqu'un engendre une obligation voire des règles de réciprocité et s'inscrit dans ce que Marcel Mauss définit comme le don et le contre-don. Toutes les actions sociales sont échafaudées sur ces deux concepts.

Dans ce même développement, la notion de confiance développée par Granovetter est centrale en Martinique, car elle assure une double fonction : d'une part, elle régit les relations contractuelles entre le patron et le salarié renforçant ainsi l'emploi à vie et la relation personnalisée du travail ; d'autre part, elle met à l'épreuve la capacité du réseau à répondre à un besoin précis.

Cependant, de telles pratiques suscitent de sérieuses interrogations chez le gestionnaire en terme d'éthique. Dans un tel encastrement structurel (relationnel) les questions relatives à l'égalité des chances à l'emploi des candidats dépourvus de réseaux se pose avec de plus en

⁸⁵ Néologisme formé par les historiens et écrivains martiniquais pour désigner le modèle de la plantation

plus d'acuité. En outre, ces modes de fonctionnement interrogent les praticiens sur l'adéquation emploi/formation du salarié et pose la question de la pertinence des compétences locales et in fine, de la performance des entreprises.

Par ailleurs, si nous nous arrêtons sur l'utilisation de la messagerie électronique comme outil de communication interne, nous nous rendons à l'évidence que la culture orale a du mal à céder la place à l'écrit. Cependant, l'introduction progressive de cet outil de communication soulève un problème sous-jacent : selon les dirigeants, elle aura pour conséquence de gommer progressivement la gestion "affective" du personnel fondée sur la proximité qui s'accommode mal d'une relation impersonnelle. La préférence accordée à l'oralité dans les modes de fonctionnement des relations de travail handicapent considérablement l'opérationnalisation des logiciels Intranet et des outils de communication. Une anecdote révèle la persistance de l'oralité : il n'est pas rare qu'un salarié téléphone pour s'assurer que le destinataire a bien reçu son message électronique tout en lui retraçant son contenu. L'ironie a plusieurs effets : d'une part, le recours à l'oralité –tradition informelle– bannit tout souci de rigueur dans son contenu, d'autre part, elle entretient et consolide les liens du réseau, enfin, elle contribue à justifier l'existence de cet espace de liberté d'expression et de liberté tout court.

L'analyse de l'impact des TIC met en lumière deux éléments factuels qui se traduisent davantage par des menaces et des opportunités qu'elles font peser sur la GRH traditionnelle locale.

D'une manière globale, l'introduction des NTIC n'a pas un impact décisif sur les activités de GRH des entreprises locales questionnées puisque seulement dix personnes sur quarante reconnaissent utiliser de manière régulière les technologies de réseau telles que les bases de données des compétences, Intranet et autres logiciels de GRH. Les raisons évoquées par l'ensemble des interviewés mettent en évidence la persistance de cette GRH "créole" et les enjeux qui en découlent. Pour la majorité, les chefs d'entreprise ne sont pas encore prêts à cette utilisation car ces technologies viennent bousculer leurs pratiques et renoncer à leurs habitudes en matière de relations du travail. Ils souhaitent maintenir des interactions directes avec leurs salariés et chefs hiérarchiques et donc du lien social afin d'éviter la perte de repère. Pour ces dirigeants, les menaces de l'informatisation sont réelles car selon eux, les TIC auront pour conséquence de réduire les relations de face-à-face entre les salariés et leurs managers et par ricochet, l'implication au travail risque d'être réduite. Ce mode de communication directe, dans un processus qui conduit l'individu à s'identifier au groupe en renforçant les liens, est infiniment vital en Martinique pour le remplacer. En outre, le recours aux réseaux demeure une réponse fiable et rapide aux problèmes de GRH dont il convient de préserver. Même si bon nombre admettent l'utilité et la pertinence des logiciels qui servent de support à la GRH, ils sont néanmoins conscients que leur application sera lente.

Par ailleurs, ces NTIC "on line" réclament souvent une gestion rigoureuse du temps de travail et une gestion des priorités. Nous l'avons vu, le temps est cyclique en Martinique, il est rythmé par des fréquentes ruptures séquentielles, indicateurs symboliques "d'espaces de liberté", interruptions essentielles dans un rapport de travail qui arbore encore une connotation servile. Le rapport au temps a des conséquences sur l'organisation du travail : la gestion du temps demeure un souci majeur pour plusieurs responsables du personnel. Pour ce faire, des efforts considérables ont été déployés pour former les salariés à une meilleure gestion de leur temps en insistant sur la gestion des priorités. Malgré ces nombreuses actions de formation, aucune modification significative n'a été constatée.

A contrario, les entreprises qui ont recours aux TIC avouent leur introduction a changé de manière considérable leurs pratiques de GRH et considèrent qu'elles représentent des opportunités à saisir. Cette ouverture sur le monde -via Internet- n'est pas négligeable pour le recrutement et a permis d'atteindre des candidats jusqu'à alors inaccessibles. Le recours aux logiciels de GRH a généré un gain de temps important donc davantage de productivité. Quelqu'un ont été amenés à repenser à de nouvelles formes d'organisation de travail et par ricochet, à de nouveaux modes de management qui ont engendré plus d'autonomie chez les salariés et plus de délégation chez les managers. Nos observations convergent vers les recherches empiriques de Matmati & Schmidt (2001) et Yanat & Estay (2001).

En outre, l'utilisation quotidienne a fait émerger des compétences individuelles jusque là insoupçonnées (facultés d'innovation, d'imagination et d'adaptation, apprentissage, prises d'initiatives plus grandes, responsabilité et de rigueur). Dans le même ordre d'idées, l'Intranet a permis la connaissance du répertoire des postes de compétences. Plusieurs admettent que l'accès rapide et la richesse de informations "on line" via Internet sont des atouts pour l'entreprise notamment sur les offres de formation. Toutefois, plusieurs ont mentionné l'émergence d'un sentiment d'isolement qui a engendré des conséquences importantes sur la santé mentale des salariés.

Dans cette même veine analytique et de manière congruente, nous avons observé que l'introduction des NTIC dans les entreprises martiniquaises n'a pas eu pour effet de modifier les situations individuelles et collectives de travail et n'a pas donné lieu de manière significative à l'apparition de nouvelles pratiques de GRH et des mutations importantes de ses pratiques, au contraire, la résistance à ces applications posent l'épineux problème de l'évolution socio-culturelle martiniquaise.

En somme, le changement par l'introduction des NTIC est loin d'être simple et nécessite de profondes réformes qui bouleverseraient l'enracinement social et historique des pratiques de GRH qui polluent toute tentative du changement. Cette société, déchirée entre une envie désespérée de maintenir la culture d'origine et une prise de conscience de la nécessité de changer, secrète envers et contre tout « *une carapace protectrice du noyau culturel* "qui freine le changement.

BIBLIOGRAPHIE

- BAKIS H., (1993). *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, PUF, *Que sais-je ?*.
 BENOIST J., (1975) *Les sociétés antillaises. Etudes anthropologiques*, Edition, Revue et augmentée, Travaux du Centre de Recherches Caraïbes,
 BENOIST J., (1972), *Dynamique bio-culturelle de la région Caraïbe*, Fort-de-France, Centre de Recherche Caraïbes
 BLERALD G. , (1995), *Histoire économique de la Guadeloupe et de la Martinique, du XVII^e siècle à nos jours*, Paris, Karthala
 BRUNSTEIN I., (1996) « Parole et pouvoir », in GERI, dir. Muller J., *Le pouvoir dans les organisations. Masques et mouvances*, L'Harmattan
 BRUNSTEIN I. & MUCY M., (2001) "La GRH à la française dans un Département d'Outre-Mer, la Martinique", *Les Actes de l'Institut International de l'Audit social*, 3^e Université de printemps de l'audit social, *Stratégies et Ressources Humaines*, Alger, Algérie

- CANDAU J. (1998). *Mémoire et identité*, Presses Universitaires Françaises
- CHAZI J.G., (1997). « Les contes et veillées de la Caraïbe : un espace de communication et de significations » in *Les Cahiers du Ceralec*, Carilang, Fort-de-France, pp. 88-94
- D'IRIBARNE P., (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil
- D'IRIBARNE P et al., (1998), *Cultures et mondialisation*, Gérer par-delà les frontières, Paris, Le Seuil
- DOERINGER P. B, PIORE M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass, D.C. Heath Compagny, 1971
- FANON F., (1977), *Peaux noires, masques blancs*, Le Seuil
- HERNANDEZ E.M., (1998). « La GRH dans l'entreprise informelle africaine » in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.
- GAUTHEY F., XARDEL D., (1990), *Le management interculturel*, PUF, Paris, *Que sais-je ?*
- GIDDENS A., (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris
- GLISSANT E., (1981), *Le discours antillais*, Paris, Le Seuil
- GRANOVETTER M., (1985), *Economic Action and Social Structure : the problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology*, 91
- , (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brower, Paris
- GRANOVETTER M., (1974). *Getting a Job, Study of Contacts and Careers*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- , (1985). "Economic Action and Social Structure, The Problem of Embeddedness" *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- , (1990). "Draft Chapters from Society and Economy", *The Social Construction of Economic Institutions*.
- HOLLINGSWORTH J.R. et alii (eds), (1994), *Governing capitaliste economies*, Londres, Oxford University Press
- HUAULT I., (1998), *Embeddedness et théorie de l'entreprise*, Annales des Mines – Gérer et Comprendre, juin 1998
- KETS DE VRIES M. ET MILLER D. (1985). *L'entreprise névrosée*, Mc Graw-Hill
- LE MOUAL P., AUVERGNON P., (2000), *Conflictualité et dialogue social en Martinique*, Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- LIVIAN Y.F., (2000) "La Gestion des ressources humaines dans les pays en transition de l'Europe Centrale, une analyse institutionnaliste du cas tchèque" in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 37,
- LUCRECE A., (1994), *Société et modernité*, Edition l'Autre-Mer
- MATMATI M., (2000), "Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH dans des firmes multinationales ?" in *Les actes du 11^e Congrès de l'AGRH, Internationalisation de la gestion des ressources humaines ?* Paris
- MAURICE M., SELIER F., SYLVESTRE J.J., (1981), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris
- MUCY M., (2000), "Contextualité culturelle des pratiques de GRH dans les entreprises martiniquaises", *Les actes du 11^e Congrès de l'AGRH, Internationalisation de la gestion des ressources humaines ?* Paris
- PAILOT P. (1995). *Propositions sur les Conditions d'Application de la Théorie du Deuil dans les Sciences de Gestion*, *Cahiers de recherche CLAREE*, URA, CNRS 936, 6^e Journées Nationales d'Etudes, Psychanalyse et Management
- PICHAULT F., (1995). « La GRH et son contexte : réflexions sur l'autonomie d'une variable », in « *AGRH* », *Transversalité de la GRH. Actes du VI^e congrès*, Poitiers.
- PICHAULT F., NIZET J., (2000), *Les pratiques de GRH*, Paris, Le Seuil
- POLANYI K., (1983), *La grande transformation. Aux origines Politiques et Economiques de notre temps*, Gallimard, Paris, 1983

- POWELL W., DI MAGGIO P., (1991), The new institutionalism in organizational analysis, The University of Chicago Press
- STEINER P., (1999), La sociologie économique, Repères, La Découverte, Paris, 1999
- SWEDBERG R., (1994), Une histoire de la sociologie économique, Desclée de Brouwer, Paris, 1994
- WHITLEY R., (1996), European Business Systems, Sage, London, Sage
- , (1992), Business systems in East Asia : firms, markets and society, Sage, London
- ZGHAL R., (1994). *La culture de la dignité et le flou de l'organisation – Culture et comportement organisationnel*, Centre d'Etudes, de Recherche et de Publications, Tunis
- ZUKIN S., DI MAGGIO P., (1990), Structures of Capital : the Social Organization of the Economy, Cambridge University Press