



Leadership et climat de travail dans le contexte haïtien

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Rose-Danie Pierre**

Mai 2025

Composition du jury :

Ali Ghali, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noelle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Peterson Philogene, examinateur externe, Charbonex Inter

Dépôt initial le 23 avril 2025

Dépôt final le 20 mai 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À ma mère, une femme forte et résiliente qui m'a toujours guidée sur le chemin du savoir. Son parcours de vie restera à jamais mon meilleur modèle de courage et de détermination.

À mon cousin, mon ami et frère qui m'a aidé à donner vie à ce projet.

REMERCIEMENTS

Tout au long de la rédaction de ce travail, j'ai eu le support de nombreuses personnes, parents et amis qui chacun à leur manière m'ont aidé à donner le meilleur de moi. Merci à ma tendre mère, Murtha Lumenès qui a toujours été fière de moi et m'a encouragée à suivre mes rêves. Malgré la distance, ses mots d'encouragements ont été comme un brin d'espoir qui m'ont permis d'avancer.

Je remercie de tout cœur mon cher cousin, Wilton Joseph qui m'a accompagné dès le début de cette aventure. Sa présence et son soutien émotionnel m'ont aidé à faire face à mes défis tant sur le plan académique et personnel. Merci d'avoir cru en moi, en ce projet et en mes capacités ! Je remercie également ma petite sœur, Christ-Myrthana Pierre qui a toujours manifesté son appréciation pour mon travail. Un merci particulier à Quesnayder Jean-Baptiste qui a su me motiver pour atteindre mes objectifs.

Je tiens aussi à exprimer toute ma reconnaissance envers ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Hervé Albert. Sa patience et ses expériences dans le domaine de la recherche ont été essentielles pour le bon déroulement et la réalisation de ce travail.

Enfin, un merci spécial à tous mes amis qui ont été témoins de mon parcours et qui ont toujours été bienveillants envers moi.

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse aux pratiques du leadership en Haïti. Tout en tenant compte des facteurs contextuels et culturels liés à la société haïtienne, l'objectif de la recherche est de montrer l'influence que peut avoir le leadership sur le climat de travail. Il est réalisé à partir d'une autopraxéographie, une méthode qualitative qui permet de parvenir à la production de connaissances en se basant sur les témoignages du chercheur et la littérature existante.

Selon les résultats de cette recherche, le leader joue un rôle essentiel dans la création du climat de travail en Haïti. Ce travail a conduit à l'identification d'un style de leadership particulier, à savoir le leadership « *tèt ansanm* » qui tient compte de la réalité sociopolitique et culturelle haïtienne. Ce leadership a un effet positif sur le climat de travail. Par ailleurs, un style de leadership autocratique a été aussi identifié qui, en revanche a un effet négatif sur le climat. L'injustice organisationnelle et le stress au travail sont des indicateurs qui renseignent sur l'existence de ce climat de travail négatif en présence d'un tel leader.

Mots clés : Leadership, climat de travail, Haïti, culture, gestion des personnes.

ABSTRACT

This thesis focuses on leadership practices in Haïti. While accounting for contextual and cultural factors of Haitian society, the goal of this research is to show the impact of leadership on the organizational climate. The method used to shape the thesis is called autopraxeography, which allows to produce knowledge based on the researcher's testimonies and the existing literature.

According to the results of this research, a leader has an essential role in the creation of the organizational climate in Haïti. It also led to the identification of particular leadership style, the leadership "tet ansanm" that accounts for 's reality in its sociopolitical and cultural aspects. This leadership style has a positive impact on the organizational climate. Meanwhile, an autocratic leadership style was also observed as proven to have a negative outcome, considering the same climate. The organizational injustice and the stress in the workplace are indices that highlight the existence of such a negative climate under the influence of an autocritique leader.

Keywords: Leadership, organizational climate, Haïti, culture, management of persons

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	5
1.1 LEADERSHIP.....	5
1.1.1 Définitions du concept de leadership.....	7
1.1.2 Les différents styles de leadership.....	8
1.2 LE CONTEXTE HAÏTIEN.....	20
1.2.1 Historique.....	20
1.2.2 Histoire des langues haïtiennes.....	22
1.2.3 Arts et littérature.....	23
1.2.4 Religion.....	24
1.3 LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN.....	24
1.4 CLIMAT DE TRAVAIL.....	27
1.4.1 Approches conceptuelles du climat de travail.....	29
1.4.2 Les implications du climat de travail sur la vie organisationnelle.....	31
1.4.3 Les dimensions du climat de travail.....	33
1.4.4 Leadership et climat de travail.....	34
1.5 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	36
CHAPITRE 2 CADRE METHODOLOGIQUE.....	39
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	39
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	41

2.2.1	Présentation de la méthode	41
2.2.2	Le processus.....	42
2.2.3	Les limites de la méthode	42
2.3	ETHIQUE DE LA RECHERCHE	43
CHAPITRE 3	TEMOIGNAGES	47
3.1	TEMOIGNAGES 1	47
3.2	TEMOIGNAGE 2.....	53
CHAPITRE 4	ANALYSE ET DISCUSSION	61
4.1	ANALYSE.....	61
4.1.1	Leadership.....	61
4.1.2	Effets de la culture haïtienne sur le leadership	64
4.1.3	Intégration des facteurs contextuels dans la prise de décision.....	66
4.1.4	Gestion des personnes.....	67
4.1.5	Stress au travail	69
4.1.6	Injustice organisationnelle	71
4.1.7	Climat de travail.....	73
4.2	DISCUSSION.....	76
CONCLUSION	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	85

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans le monde organisationnel, une importance particulière est accordée à la personne qui est capable d'exercer son influence sur les personnes qui l'entourent dans le but d'atteindre les objectifs communs. Cette capacité d'influence, encore appelée leadership, a émergé au sein des entreprises avec la révolution industrielle et avec l'apparition de nouvelles formes d'organisation. Il consiste dans la mise en œuvre d'un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être (Duluc, 2024). Au-delà de sa position hiérarchique et de ses responsabilités, il est possible de reconnaître un leader par sa vision et par sa passion pour le travail qu'il accomplit, ainsi que par sa capacité à les communiquer aux suiveurs (Burger-Helmchen et al., 2019; Duluc, 2024). Le rôle et la place du leader au sein de l'organisation ont fait l'objet d'étude de nombreux travaux de recherches. Son implication dans plusieurs aspects de la vie organisationnelle a été analysée notamment en ce qui a trait à la performance, au bien-être et à la satisfaction des employés et au climat de travail.

En effet, certains auteurs comme Brunet et Savoie (2016) considèrent le leadership comme un déterminant du climat. Pour d'autres auteurs, il fait partie des attributs organisationnels sur lesquels s'appuient les employés pour déterminer la qualité de vie qui règne au sein de l'organisation. Selon cette perspective, le climat de travail est défini comme « la perception multidimensionnelle des attributs essentiels de l'environnement organisationnel tels que la communication, le leadership et les conflits interpersonnels » (Moxnes et Eilertsen, 1991, cités dans Brunet et Savoie, 2016). Cette conception du climat fait ressortir le rôle du leadership dans la création du climat de travail. Toutefois, dans la littérature existante, la relation entre le leadership et le climat de travail dans le contexte haïtien n'a pas été étudiée par les chercheurs. En effet, il s'agit d'un environnement particulier, empreint de troubles sociopolitiques et de catastrophes naturelles (Laurence-Chounoue, 2012). Les turbulences de cet environnement ne sont pas sans conséquences sur

le fonctionnement des organisations. Dans une telle dynamique, le leader est appelé à prendre des décisions qui visent à assurer l'atteinte des objectifs organisationnels, et qui, en même temps, ont un impact sur le climat de travail. En ce sens, ce travail de recherche a pour objectif de montrer l'influence du leadership sur le climat de travail en Haïti. Aussi, cette étude vise à combler un vide théorique, sachant que les études réalisées dans d'autres milieux de travail ne peuvent être transposées au contexte de travail haïtien en raison des différences culturelles et du contexte sociopolitique dans lequel évoluent les entreprises. De plus, elle permettra aux dirigeants des institutions publiques, privées et des organisations non gouvernementales d'adapter leurs pratiques de leadership à la réalité sociale et culturelle haïtienne dans le but de favoriser un climat de travail propice à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Le cadre épistémologique utilisé pour cette recherche est le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). En adoptant cette posture épistémologique, le chercheur ne vise pas à faire une représentation fidèle de la réalité. Mais sa démarche consiste avant tout en une construction de connaissances en lien avec sa réalité du phénomène étudié. (Albert et Michaud, 2020; Avenier, 2011). Aussi, le chercheur est l'instrument à partir duquel ce travail de recherche est réalisé. Dans le but d'atteindre l'objectif de cette recherche, la méthode de l'autopraxéographie est celle qui a été retenue. Il s'agit d'une méthode qualitative, écrite à la première personne, basée principalement sur l'expérience du chercheur (Albert et Michaud, 2022). Aussi, cette méthode offre la possibilité d'utiliser les témoignages de la praticienne-chercheuse comme la base de la recherche. Tout en respectant les principes de la narration, les témoignages qui sont exposés traduisent une réalité vécue par la chercheuse dans différents milieux de travail. Comme le requiert le processus de production des connaissances dans cette méthode, la première étape consiste en une rédaction naïve et sincère des récits, pour ensuite adopter une attitude réflexive par rapport aux faits relatés dans le but de parvenir à la production de savoirs génériques (Albert et Michaud, 2016).

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre est le cadre conceptuel. Il présente la littérature sur les principaux concepts étudiés à savoir le leadership et le climat de travail. Dans le second chapitre, le cadre méthodologique de la recherche est

présenté. Le troisième chapitre retrace les différents témoignages de la praticienne-chercheuse. Le quatrième chapitre pour sa part comprend deux parties. La première partie consiste en une analyse des différentes parties des témoignages de la chercheuse. La deuxième partie consiste en une discussion des résultats obtenus par rapport à la littérature mobilisée au premier chapitre. Le but est de faire émerger des connaissances nouvelles et utiles à la communauté scientifique.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

1.1 LEADERSHIP

L'étude du leadership a retenu l'attention de plusieurs chercheurs qui ont tenté de le définir au fil du temps (Boutiba et al., 2017; Chader et al., 2021; Owono, 2024; Ouimet, 2019). Ces tentatives de définition du leadership remontent à l'époque des philosophes grecs comme Platon, Socrate et Aristote qui ont mis en lumière des plans d'action favorisant son expansion (Saint-Michel, 2023). Ouimet (2019) rapporte qu'il existe plus de 2000 études sur le leadership qui ont été réalisées durant les trente dernières années. Pour Pommeret (2021), mise à part toutes les structures mises en place dans une entreprise, il est nécessaire qu'une personne assure le pilotage des activités pour que les objectifs fixés soient atteints. En ce sens, la présence du gestionnaire et sa capacité de leadership deviennent de plus en plus importantes dans le fonctionnement et dans la réussite de l'organisation.

D'un point de vue étymologique, le leadership vient du terme anglais *loeden* qui signifie voyager (Saint-Michel, 2023). Au XVIII^e siècle, il est défini dans l'Oxford English Dictionary comme l'acte de guider l'opinion ou l'action d'un individu. Au XIX^e siècle, l'emphase a été mise sur la capacité de persuasion dans l'exercice du leadership, en mettant l'accent sur l'influence et la domination du leader sur le collectif (Saint-Michel, 2023). Pour Saint-Michel (2023), le leadership a fait sa première apparition dans les hiéroglyphes égyptiens qui la symbolisent par deux éléments clés, le leader (*seshemet*) et ses suiveurs (*shemsu*). Cet auteur soutient que pour les Grecs anciens, le rôle du leadership était d'encourager et de proposer l'excellence à travers le développement de la vertu. À cette époque, l'exercice du leadership reposait sur la recherche des valeurs centrales tels que l'esthétisme, la justice, la quête de l'amour, de la meilleure stratégie de guerre et/ou d'un

gouvernement démocratique. Au fil des années, la notion de leadership s'est retrouvée dans plusieurs domaines tels que la politique, le sport et la gestion d'entreprise (Bhatia et al., 2022). Dans le monde organisationnel, Max Weber est considéré comme étant le précurseur du leadership, et ses travaux jouent un rôle important dans la compréhension de cette notion (Saint-Michel, 2023). En effet, une étude de Weber sur l'autorité légitime et la démocratie (1947, cité dans Saint-Michel, 2023) soutient que le leadership trouve ses fondements auprès des subordonnés qui acceptent l'autorité bureaucratique du leader. Dans cette perspective, l'exercice du leadership est possible si les employés se soumettent à l'autorité du leader, au respect des règles et du système bureaucratique établis.

Les différentes définitions recensées par la littérature montrent un changement de perception du concept de leadership au fil des années. Pour Saint-Michel (2023), dans les années 1930, le leadership était perçu comme très autoritaire et hiérarchique, axé sur un leader qui organise et dirige les personnes dans le but de les amener à prendre une direction particulière. Un peu plus tard vers les années 1950, l'accent est mis sur le groupe et l'autorité qui est accordée au leader par les membres du groupe. Au cours des années 1980, le leadership était considéré comme un outil pouvant aider à inspirer et à motiver les collaborateurs vers la réalisation des objectifs spécifiques. Dans les années 1990, les recherches se sont focalisées sur l'influence que peut exercer le leader sur les employés dans le but de favoriser l'émergence d'une coopération entre leaders et collaborateurs. Le leadership est ainsi considéré comme un processus de collaboration entre les leaders et les collaborateurs. Toutefois, les recherches de Hollander sur le leadership (1985, cité dans Dejoux, 2017) démontrent que mis à part les différentes définitions recensées à travers la littérature, deux conceptions du leadership se sont historiquement opposées. Il s'agit premièrement de la conception des psychologues qui s'inscrit dans une perspective d'un leader émergent, c'est-à-dire que le leader est la personne la plus reconnue et la plus influente. Deuxièmement, la conception des gestionnaires qui repose sur la position hiérarchique du leader, en mettant l'accent sur le pouvoir et l'autorité du dirigeant. Plus récemment, au cours des années 2000, de nouvelles théories du leadership telles que le leadership serviteur, le leadership authentique et le leadership éthique ont émergé. Ces dernières placent les valeurs

éthiques et morales au centre du processus de leadership (Saint-Michel, 2023). Parallèlement, les nouveaux modes de communication et l'évolution des technologies numériques ont fait naître d'autres notions du leadership, comme le leadership digital (Larson et DeChurch, 2020) et le leadership partagé (Xu et al., 2022).

1.1.1 Définitions du concept de leadership

Pour plusieurs auteurs, le leadership est la capacité d'un individu à influencer les groupes de travail vers l'atteinte d'un objectif commun (Bergeron, 1979; Frimousse et al., 2020; Silva, 2016). Le leadership est aussi défini comme étant un processus permettant la réalisation des objectifs spécifiques. En ce sens, Plane (2024, p. 289), affirme que « le leadership est un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis ». Parallèlement, House et al. (2004, cités dans Plane, 2024, p. 290) soutiennent que le leadership est « la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ». Pour ces auteurs, le leadership joue aussi un rôle dans la motivation et dans le succès organisationnel.

Dans son ouvrage, Saint-Michel (2023) affirme qu'en dépit de l'existence de nombreux courants théoriques qui décrivent le leadership, cinq composantes sont communes à chacune des définitions apportées : le leadership est un processus démocratique, il implique de l'influence, il apparait dans un groupe d'individus, il nécessite la réalisation d'objectifs communs, et émerge dans un contexte particulier. Pour Northouse, (2022, p. 6), le leadership est « un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus dans le but d'atteindre un objectif commun. De son côté, Saint-Michel (2023) attire l'attention sur le processus de leadership comme un moyen permettant la réalisation des objectifs organisationnels tout en tenant compte des enjeux liés au développement durable. Aussi, cet auteur définit le leadership comme un « processus par lequel un individu inspire, motive et

fédère un collectif à travers une vision inspirante et positive du futur, pour atteindre un objectif partagé qui puisse servir le bien commun » (Saint-Michel, 2023, p. 17).

1.1.2 Les différents styles de leadership

Tout comme les définitions sur le leadership diffèrent en fonction des auteurs, plusieurs approches ont été utilisées par les chercheurs afin de mieux comprendre les différents styles de leadership et leur implication dans la vie organisationnelle. Toutefois, trois principaux courants théoriques ont été adoptés pour faciliter cette compréhension. Il s'agit de l'approche par les traits de personnalité, l'approche par les comportements et l'approche contingente (Barel et al., 2017; Chader et al., 2021). D'abord, l'approche par les traits de personnalité est la plus ancienne et se base sur l'étude des différentes caractéristiques et qualités personnelles du leader (Plane, 2016). Une étude de Carlyle sur le leadership (1841, cité dans Saint-Michel, 2023) soutient que ces caractéristiques propres aux leaders concernent la personnalité, les caractéristiques physiques et les capacités extraordinaires donnant ainsi naissance à la théorie des grands hommes. D'après ce courant de pensée, il existerait un leadership inné (Saint-Michel, 2023). Ensuite, l'approche par les comportements, ou la théorie comportementale du leadership, quant à elle, se focalise sur les comportements du leader afin de déterminer son efficacité (Saint-Michel, 2023; Chader et al., 2021).

Pour Plane (2016), l'introduction de cette approche dans l'étude du leadership est due aux travaux de Kurt Lewin (1904-1947) et à la perspective psychologique du leadership. Dans ce courant de pensée, deux types de comportement du leader sont identifiés : celui orienté vers la tâche et celui orienté vers les relations interpersonnelles (Saint-Michel, 2023). Parmi les différentes contributions des auteurs de cette approche, la grille managériale de Blake et Mouton, réalisée en 1964, la plus connue, permet de distinguer cinq styles de leadership pouvant être adoptés par les gestionnaires (Dejoux, 2017; Saint-Michel, 2023). Enfin, l'approche contingente fait référence à la situation dans laquelle évolue le leader pour déterminer l'efficacité de son style de leadership (Plane, 2016). En effet, Saint-Michel (2023)

explique que dans cette approche, trois courants théoriques peuvent être identifiés. Il s'agit de la théorie de la contingence, élaborée par Friedler en 1967, de la théorie trajectoire-objectif de House en 1971 et de la théorie du cycle de vie de Harsey et Blanchard, élaborée en 1982. Plus récemment, d'autres approches telles que l'approche charismatique et transformationnelle du leadership, l'approche du leadership fondée sur les valeurs regroupant le leadership éthique, le leadership authentique et le leadership serviteur, ainsi que l'approche cognitive du leadership, facilitent également la compréhension et l'étude du leadership (Saint-Michel, 2023).

1.1.2.1 Le leadership laisser-faire

Le style laisser-faire est un des cinq styles de leadership du modèle de Blake et Mouton décrit en 1964, dans lequel le leader manifeste peu d'intérêt pour les tâches et pour les relations interpersonnelles (Saint-Michel, 2023). Ayant peu de contact avec ses collaborateurs, un tel leader est indifférent et apathique, n'apportant pas son soutien aux collaborateurs pour la réalisation des tâches et pour le succès organisationnel (Cauvin, 2020; Ryan et Tipu, 2013; Saint-Michel, 2023). Plusieurs chercheurs se sont mis à l'étude de ce style de leadership, notamment pour en faire ressortir ses implications sur différents aspects de la vie organisationnelle. En ce sens, il a été démontré à partir d'une étude réalisée par Skogstad et al. (2014) que la perception d'un leadership laisser-faire peut être une source de stress pour les employés, notamment en ce qui concerne l'ambiguïté des rôles. D'autres chercheurs défendent l'idée que le leadership laisser-faire n'est pas toujours synonyme d'évitement et d'indifférence et pourrait être à l'origine de conséquences positives pour l'organisation. En ce sens, le leadership laisser-faire est considéré comme « la non-implication ou la non-intervention d'un dirigeant, sur la base du comportement observable de ce dernier » (Yang, 2015, p.1248). Dans ses recherches, Yang (2015) attire l'attention sur le rôle que peuvent jouer certains facteurs contextuels dans la détermination des impacts positifs ou négatifs du leadership laisser-faire sur les employés et sur l'organisation en général. Parmi ces facteurs, il cite : le niveau de compétence et de capacité des employés, l'existence d'une relation de confiance entre leaders et suiveurs, le niveau de maturité de

l'équipe ainsi que les interactions existantes entre leaders et suiveurs. Il soutient aussi l'hypothèse selon laquelle ce type de leadership pourrait découler d'un choix stratégique du dirigeant, ou d'une perception positive des employés vis-à-vis de ce style de leadership. Ce qui justifierait la nécessité de considérer les deux facettes, positive et négative du leadership laissez-faire. Dans certains cas, une approche non interventionniste de leader susciterait l'autonomie, un sentiment d'accomplissement et de respect chez les employés. Ce qui signifie qu'un tel style de leadership serait bénéfique pour l'organisation (Yang, 2015).

Parallèlement, Lundmark et al. (2022) affirment qu'en période de restructuration organisationnelle le leadership laissez-faire peut jouer un rôle important dans la mise en œuvre du processus de changement. Pour eux, ce type de leadership peut être un élément susceptible de générer des résultats pour les employés au cours de cette période. Toutefois, ces auteurs attirent l'attention sur la nécessité de clarifier les rôles des membres des groupes de travail, car le choix de ce style de leadership durant une restructuration organisationnelle impactera le mécanisme du travail de groupe. Aussi, il est important de s'assurer de la clarté des rôles dans le but de faciliter la prise de décision ainsi que le bien-être des employés (Lundmark et al., 2022). Zheng et Li, (2024) abordent ce concept sous le même angle, en analysant à la fois ses retombées positives et négatives sur le comportement des employés. En s'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll et al. 2018 selon laquelle le soutien du leader peut favoriser la motivation et le bien-être de l'employé, Zheng et Li (2024) suggèrent que le leadership laissez-faire peut produire deux effets parallèles sur le comportement constructif et stimulant des employés. D'une part, le laissez-faire du dirigeant peut entraîner un épuisement des ressources, ce qui conduit à une perte de motivation et d'engagement de l'employé. D'autre part, les employés peuvent se sentir plus responsabilisés et plus autonomes en ayant la possibilité de prendre des décisions et d'agir à leur manière. Par ailleurs, ces auteurs affirment qu'un climat de soutien entre les employés peut réduire les effets négatifs du leadership laissez-faire dans les milieux de travail. Le partage d'informations et de conseils entre collègues est susceptible de pallier le manque d'intervention et d'assistance du leader.

1.1.2.2 Le leadership participatif

Selon Apriliah et Rindaningsih (2025, p.48), « le leadership participatif est un style de leadership qui met l'accent sur l'implication active des employés dans le processus de prise de décision, favorisant un environnement de collaboration qui améliore les performances de l'organisation ». Au-delà de la collaboration, de l'innovation et de la performance que peut favoriser ce style de leadership, un tel mode de gestion suscite également un sentiment d'appartenance chez les employés (Apriliah et Rindaningsih, 2025; Riza et al., 2025). De plus, il permet de véhiculer beaucoup plus facilement la culture organisationnelle (Rezaei Dolatabadi et Safa, 2011). Le leader participatif est soucieux du bien-être et de la croissance des employés (Khassawneh et Elrehail, 2022). En ce sens, Saint-Michel (2023) déclare que le comportement d'un tel leader est davantage orienté vers les relations interpersonnelles que vers la réalisation des tâches. Ainsi, le leader participatif assure l'harmonie au sein du groupe et vise la satisfaction et la réalisation des aspirations de ses collaborateurs (Cauvin, 2020; Courie Lemeur, 2022). En dépit d'une forte implication des employés dans les prises de décision, Wang et al. (2022) déclarent que la décision finale appartient toujours aux dirigeants. Par ailleurs, les travaux de Apriliah et Rindaningsih (2025) révèlent que certains facteurs comme la structure et la culture organisationnelle peuvent influencer l'exercice de ce type de leadership dans les institutions. En présence de facteurs institutionnels complexes, les dirigeants participatifs peuvent éprouver de la difficulté à faire confiance aux collaborateurs et à les assister en cas de besoin. À l'inverse, en présence de facteurs institutionnels plus souples, il est beaucoup plus facile pour les leaders de créer et d'entretenir des relations empreintes de confiance et de bienveillance (Khassawneh et Elrehail, 2022).

Mis à part les facteurs organisationnels qui peuvent être déterminants dans le choix de ce mode de gestion, Wang et al. (2022) attirent aussi l'attention sur des caractéristiques individuelles du leader qui sont aussi susceptibles d'influencer ce style de leadership. Une étude de Somech sur le management participatif (2002, citée dans Wang et al., 2022) révèle que les dirigeants les plus expérimentés peuvent être plus intéressés à faire choix de ce style de leadership. Par ailleurs, les résultats des recherches de Rezaei Dolatabadi et Safa (2011)

sur les effets du leadership attestent que le leadership participatif est le plus approprié pour les entreprises de service, car il influence positivement l'engagement des employés, la clarté des rôles et le partage des valeurs entre leaders et suiveurs. Pour certains chercheurs, dans les nouveaux modes d'organisation du travail, le leadership participatif devient un pilier sur lequel les dirigeants peuvent s'appuyer pour accroître le bien-être des employés. Ainsi, Laborie et al., (2023) affirment que la nécessité d'assurer un suivi des activités en contexte de télétravail peut être légèrement plus importante, en conséquence la participation et l'implication des employés dans les prises de décision peuvent aider au maintien de leur bien-être au travail.

1.1.2.3 Le leadership intermédiaire

Le leadership intermédiaire encore appelé leadership de compromis se caractérise par une quête d'équilibre entre les besoins organisationnels et la satisfaction des employés (Courie Lemeur, 2021; Dejoux, 2017; Saint-Michel, 2023). En conséquence, un tel leader exprime son intérêt pour la productivité organisationnelle sans toutefois négliger le bien-être des employés. Cauvin (2020) mentionne que les habitudes de travail et les expériences antérieures font partie des éléments qui sont pris en compte par le leader de style intermédiaire et sur lesquels il s'appuie pour parvenir à un équilibre satisfaisant pour les deux parties. Les exigences de productivité et de performance sont établies avec modération et le leader fait aussi preuve de persuasion (Cauvin, 2020). En ce sens, Fanghanel (2009) rapporte que les études sur le leadership intermédiaire soulignent l'importance de la communication pour son exercice, incluant le rôle des symboles, des discours et de la gestion de l'espace. Pour sa part, Daubier et Daubier (2022) ajoutent un autre qualificatif à ce style de leadership à savoir, l'agilité dont doit faire preuve le leader dans l'organisation pour atteindre ce double objectif.

1.1.2.4 Le leadership autocratique

Selon Jaafar et al. (2021, p.2), « Le style autocratique est celui dans lequel une seule personne prend le contrôle et les décisions, dirigeant les autres dans la voie qu'elle a choisie ». En effet, dans un style de leadership autocratique, le leader ne manifeste de l'intérêt que pour l'accomplissement des tâches (Saint-Michel, 2023). Ce type de leader ne porte pas attention aux besoins des employés et fait abstraction des sentiments. Il utilise le contrôle comme son principal mode de gestion, et prend ses décisions en fonction de ses sentiments et de ses analyses (Cauvin, 2020; Chukwusa, 2018; Daubier et Daubier, 2022). Caractérisé par une communication descendante, le leader autocratique ne se soucie guère du retour d'information des employés. Son intérêt se porte sur le respect de la structure hiérarchique et sur une définition claire des processus de travail (Chukwusa, 2018). L'aspect transactionnel de ce type de leadership est aussi analysé par les chercheurs, soulignant un processus d'échange qui existe dans les relations entre ces leaders et leurs suiveurs, où ces derniers peuvent avoir recours à des transactions économiques instrumentales pour motiver les employés (Chukwusa, 2018). Parallèlement, Chukwusa (2018) affirme que certains leaders qualifiés de leaders autocrates bienveillants peuvent solliciter la participation des employés dans le processus de prise de décision sans que leurs idées soient réellement prises en considération.

Mis à part les relations de travail qui peuvent être détériorées, Jaafar et al. (2021) soulignent aussi l'effet négatif que peut avoir le leadership autocratique sur la motivation. En d'autres termes, plus le leader se concentre sur la réalisation des objectifs en démontrant peu d'intérêts pour les employés et leurs idées, moins les employés sont motivés par la réalisation de ces objectifs. De plus, Pizzolitto et al. (2023) attirent l'attention sur la confiance psychologique des employés qui peut être affectée, ce qui peut entraîner une baisse de performance pour l'entreprise. Un manque de solutions créatives de la part du personnel est aussi constaté dans un environnement de travail où règne le leadership autocratique (Chukwusa, 2018). En ce sens, une étude de Chery sur les styles de leadership (2015, cité dans Chukwusa, 2018) démontre qu'il est plus difficile de passer du style autocratique au

style démocratique de leadership, et que le taux de roulement des employés est nettement plus élevé en présence d'un leader autocratique.

Néanmoins, ce type de leadership peut être bénéfique pour l'organisation surtout lorsque les dirigeants font face à une situation qui leur exige une prise de décision immédiate, notamment en situation d'urgence ou de crise (Chukwusa, 2018; Jaafar et al., 2021; Asno et Sary, 2023). En ce sens, des études réalisées sur une entreprise indonésienne durant la pandémie du coronavirus de 2019 ont démontré que le leadership autocratique des dirigeants a eu un effet significatif et positif sur la performance des employés durant cette période (Asno et Sary, 2023). Par ailleurs, les recherches de Briker et al. (2021) révèlent que les superviseurs qui sont pris par le temps et qui estiment occuper une position hiérarchique élevée par rapport à leurs supervisés sont beaucoup plus susceptibles d'adopter ce style de leadership, ce qui peut aussi avoir un effet indirect sur le stress au travail et les expériences de pression temporelle des employés. En conséquence, ce style de leadership peut conduire à une diminution du bien-être des employés (Briker et al., 2021).

1.1.2.5 Le leadership de type travail en équipe

Pour plusieurs auteurs, ce style de leadership est orienté à la fois vers les relations interpersonnelles et vers la réalisation de la tâche (Autissier et al., 2018; Saint-Michel 2023). En adoptant un tel style de leadership, le leader va au-delà de l'atteinte d'un équilibre entre les intérêts des deux parties. Il cherche plutôt la motivation des employés pour l'accomplissement de la tâche et s'engage dans leur développement personnel (Autissier et al., 2018; Dejoux, 2017). Ce mode de gestion repose sur une relation de confiance et de respect existant entre les collaborateurs, ainsi que sur le travail d'équipe. Les employés sont engagés et sont impliqués dans les activités de l'entreprise et ont la possibilité de travailler à leur manière, ce qui constitue un élément explicatif des performances qui y sont atteintes (Autissier et al., 2018; Kchirid et al., 2021; Plane, 2015). En ce sens, la tâche devient une source de motivation pour les employés (Cauvin, 2020). Par ailleurs, Plane (2015) affirme que la qualité des relations interpersonnelles joue aussi un rôle dans cette performance, en

étant aussi une source de motivation pour les employés. Toutefois, il souligne également le fait que la responsabilisation et l'autonomie qui caractérise ce type de leadership peuvent être dans certains cas une source de stress et de tensions pour les employés. De plus, il peut s'avérer difficile d'exercer ce type de leadership en présence d'un grand nombre de collaborateurs (Kchirid et al., 2021).

1.1.2.6 Le leadership authentique

Le leadership authentique a pris naissance à partir des travaux de Bill George et de Kevin Cashman réalisés en 2003 (Gardner et al., 2011; Lewis et Aldossari, 2022). Suite à de nombreuses crises et scandales financiers survenus à la fin des années 2000, cette nouvelle approche vise à repenser le leadership dans le milieu organisationnel (Saint-Michel, 2021). Une étude de George sur le leadership authentique (2003, cité dans Lewis et Aldossari, 2022) rapporte que ce style de leadership se fonde sur des valeurs morales et éthiques plutôt que sur la recherche de résultats matériels. Selon (Northouse, 2022), il n'existe pas une définition du leadership authentique unanimement admise par les chercheurs, toutefois plusieurs auteurs tentent de le définir à partir des perspectives différentes. Premièrement, selon la perspective intrapersonnelle, le leadership authentique est perçu comme un processus intrapersonnel et s'intéresse à la connaissance de soi, à l'autorégulation et à l'image de soi du dirigeant (Northouse, 2022). Deuxièmement, dans la perspective interpersonnelle l'accent est mis à la fois sur les comportements du leader et des suiveurs. En ce sens, Eagly, (2005) présente une vision relationnelle du leadership authentique en attirant l'attention sur l'authenticité dans les relations entre les leaders et les suiveurs. Il s'agit d'un processus réciproque, car leaders et collaborateurs s'affectent mutuellement (Northouse, 2022). Enfin, le leadership authentique est aussi considéré comme un processus de développement des comportements du leader. Selon cette perspective, le développement d'un tel type de leadership se fait tout au long de la vie d'une personne et peut être déclenché à la suite d'un événement critique comme une maladie grave ou le début d'une nouvelle carrière (Northouse, 2022).

Pour Walumbwa et al. (2008), le leadership authentique comprend quatre éléments interreliés. Il s'agit de la conscience de soi, de la transparence relationnelle, du traitement équilibré des informations avant la prise de décision et d'une perspective morale intégrée. Les premiers travaux de recherches universitaires visant à le définir suggèrent qu'il s'agit avant tout d'un produit entre la conscience de soi et l'autorégulation du leader (Lewis et Aldossari, 2022). En ce sens, un leader authentique est un « individu qui s'appuie sur ses expériences, ses émotions, ses valeurs et qui agit en symbiose avec celles-ci pour influencer ses collaborateurs » (Harter, 2002, cité dans Saint-Michel, 2021). Aussi, le climat de travail et l'inclusion organisationnelle sont des facteurs déterminants dans le développement et l'exercice du leadership authentique (Saint-Michel, 2021).

1.1.2.7 Le leadership éthique

Le leadership éthique est défini comme « la démonstration d'une conduite normativement appropriée par le biais d'actions personnelles et de relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès des suiveurs par le biais d'une communication réciproque, d'un renforcement et d'une prise de décision » (Brown et al., 2005, p.120). Cette définition du leadership éthique proposée par ces auteurs s'inscrit dans le cadre d'une perspective d'apprentissage social selon laquelle le leader influence le comportement éthique des suiveurs par son comportement. En ce sens, pour qu'un dirigeant soit considéré comme un leader éthique, il faut qu'il soit attrayant, légitime, crédible et motivé par l'altruisme (Brown et al., 2005). De son côté, Saint-Michel (2023) identifie trois éléments importants dans la définition apportée par ces auteurs. Tout d'abord, le leader éthique est un modèle pour les suiveurs et fait preuve de comportements éthiques dans ses actions et dans ses relations interpersonnelles. Ensuite, il attend à ce que les suiveurs démontrent ces mêmes principes éthiques dans leurs comportements. Enfin, un tel leader s'appuie sur des éléments éthiques dans ses prises de décision. Selon Northouse (2022), les questions éthiques relatives à la prise de décision de ces leaders peuvent être explicites ou implicites. En effet, cet auteur soutient que l'éthique est au cœur du leadership en raison de la nature du processus d'influence, de la nécessité d'impliquer les suiveurs dans la réalisation

des objectifs communs et de l'impact des dirigeants sur les valeurs organisationnelles. Pour Oiry et al. (2015), le choix de ce style de leadership par les dirigeants a des effets positifs sur les employés, sur l'organisation et sur les leaders eux-mêmes. En effet, les employés travaillant sous un leadership éthique démontrent une plus grande satisfaction dans leur travail et sont plus impliqués dans l'organisation. Pour d'autres chercheurs, le leadership éthique est positivement lié à la perception de l'équité interactionnelle du leader et le comportement éthique des suiveurs (Bedi et al., 2016).

1.1.2.8 Le leadership serviteur

Le leadership serviteur a pris naissance à partir des travaux de Greenleaf réalisés en 1971 qui mettent l'accent sur le comportement du leader, animé par le désir de servir ses subordonnés (Huning et al., 2020; Khan et al., 2022; Northouse, 2022). Cette approche du leadership repose sur l'attention, la préoccupation et le soutien des dirigeants à l'égard des subordonnés dans l'objectif de les responsabiliser et de favoriser le développement de leurs capacités personnelles (Northouse, 2022). En effet, une étude de Keith sur le leadership servant (2012, cité dans Huning et al., 2020) rapporte que Greenleaf dans ses écrits, invitait les organisations à adopter un changement dans leur façon de diriger en assurant la satisfaction des besoins de leurs membres et des personnes les moins privilégiées de la société, traduisant ainsi l'essence de ce type de leadership. En ce sens, Eva et al. (2019) apportent la définition suivante du leadership :

Le leadership serviteur est une approche du leadership orientée vers les autres qui se manifeste par une priorisation individuelle des besoins et intérêts individuels des suiveurs et la réorientation vers l'extérieur de leur intérêt pour eux-mêmes vers l'intérêt les autres au sein de l'organisation et de la communauté au sens large (Eva et al., 2019, p. 117).

À travers cette définition, les auteurs attirent l'attention sur trois éléments essentiels à la base du leadership serviteur. Premièrement, la nécessité pour que le leader se mette avant tout au service des autres, deuxièmement la priorité accordée aux besoins et aux intérêts des suiveurs par rapport à ceux du leader, et la reconnaissance que ces besoins diffèrent d'un employé à un autre. Enfin, le leader serviteur se soucie du développement des collaborateurs

dans le but d'assurer leur bien-être et celui de la communauté en général. Pour plusieurs auteurs l'exercice de ce type de leadership est positivement lié à des éléments de la vie organisationnelle tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. En effet, des études démontrent que les attitudes adoptées par les leaders serviteurs favorisent l'engagement et la satisfaction des employés (Eva et al., 2019; Huning et al., 2020). Elles favorisent également l'atteinte de divers niveaux de performance à la fois pour les employés, les équipes de travail et l'organisation dans son ensemble (Saint-Michel, 2023). Les recherches soulignent plusieurs traits caractéristiques du leader serviteur, toutefois une étude de Spears sur le leadership serviteur (2002, cité dans Northouse, 2022) présente dix caractéristiques essentielles relevant des écrits de Greenleaf sur ce sujet. Il s'agit de sa capacité d'écoute envers les suiveurs, de son empathie, de son souci pour le bien-être des collaborateurs, de sa capacité à prendre conscience de son environnement physique, social et politique pouvant l'aider à considérer les différents points de vue par rapport à une situation, de sa capacité de persuasion, de sa capacité à partager sa vision et à avoir une vue globale de son environnement, de sa prévoyance, de son intendance, de son engagement envers la croissance et la construction d'une communauté de personnes.

1.1.2.9 Leadership transformationnel

Pour Piccolo et al. (2012), le leadership transformationnel a vu le jour grâce aux apports théoriques de Burns en 1978, et de Bass en 1985. Ces auteurs rapportent qu'il s'agit de la théorie contemporaine la plus répandue en matière de leadership. Il est également considéré comme le meilleur style de leadership que peuvent adopter les dirigeants au sein d'une organisation (Kwan, 2019). Selon cette approche du leadership, certains comportements du leader ont non seulement une influence sur les attitudes des collaborateurs, mais favorisent également l'atteinte d'un niveau de performance supérieur par ces derniers (Piccolo et al., 2012). Par leurs comportements, les leaders transformationnels encouragent les suiveurs à dépasser leurs intérêts personnels au profit du bien-être collectif (Bass, 1985, cité dans Tse et Chiu, 2014). Au fil du temps, cette conceptualisation du leadership a évolué. Aussi, quatre dimensions du comportement du

leader transformationnel ont été identifiées dans la littérature. Il s'agit de l'influence idéalisée, de la motivation inspirée, de la stimulation intellectuelle et de la considération individualisée (Jacobsen, 2017; Piccolo et al., 2012). L'influence idéalisée se rapporte aux comportements charismatiques du leader. Aussi, de tels comportements peuvent inciter les employés à s'identifier à leur leader. La motivation inspirée fait référence à la capacité du leader à partager une vision qui est à la fois attrayante et inspirante. La stimulation intellectuelle quant à elle met en évidence la capacité d'analyse et de prises de risques du dirigeant. Ce dernier tient aussi compte des idées de ses suiveurs dans ses analyses. La considération individuelle est la mesure selon laquelle le leader agit comme un mentor pour ses collaborateurs et cherche à satisfaire leurs besoins (Piccolo et al., 2012).

Les effets du leadership transformationnel sur certains aspects de la vie organisationnelle ont été analysés par les chercheurs. Ce style de leadership est largement utilisé pour mieux comprendre l'efficacité des employés, des groupes et des organisations (Bass, 1985, cité dans Tse et Chiu, 2014). Il a également un impact positif sur la créativité, et sur le développement des comportements de citoyenneté organisationnelle des suiveurs (Çekmecelioğlu et Özbağ, 2016; Tse et Chiu, 2014). De leur côté, Lai et al. (2020) affirment que sous l'influence d'un tel style de leadership, les employés sont plus susceptibles de s'adonner à leur travail, ce qui peut favoriser une meilleure exécution des tâches et des comportements d'aide chez les employés. Selon Odeh et al. (2021), le leadership transformationnel est positivement lié à la culture adaptative et à la résilience des organisations. En ce qui a trait à la satisfaction professionnelle, Braun et al. (2013) rapportent qu'il existe également une relation positive entre le leadership transformationnel et la satisfaction professionnelle des employés tant sur le plan individuel que collectif. Par ailleurs, la relation entre ce style de leadership et la responsabilité sociale des entreprises a aussi été étudiée par les chercheurs. Selon Bchini (2017), il favorise la mise en place d'une politique de responsabilité sociale au sein des entreprises.

Dans le domaine de l'éducation, ce type de leadership joue un rôle important sur la performance et sur la motivation des étudiants, notamment en ce qui a trait à l'enseignement

des activités physiques. En effet, les résultats d'une étude de Ke et al. (2025) démontrent que la perception d'un style de leadership transformationnel des enseignants d'éducation physique par les étudiants a un effet positif sur leur adhésion à l'exercice physique. Dans ce même ordre d'idées, les résultats d'analyses de Sánchez-García et al. (2024) attestent que le choix d'un style de leadership transformationnel par ces enseignants peut stimuler le plaisir, augmenter l'estime de soi et renforcer la perception de l'efficacité personnelle des adolescents, ce qui a pour conséquences une augmentation de leur niveau d'engagement dans l'activité physique. Par ailleurs, Stenling et Tafvelin (2014) se sont orientés vers l'étude du leadership transformationnel et de son influence sur le bien-être des athlètes. Leurs recherches ont révélé qu'il existe une relation positive entre le leadership transformationnel, la satisfaction des besoins et le bien-être des athlètes.

1.2 LE CONTEXTE HAÏTIEN

1.2.1 Historique

La République d'Haïti a la particularité d'être issue d'un mélange de plusieurs cultures. Premièrement, habité par des tribus indiennes, en particulier les Tainos, ce pays est aussi le fruit des civilisations colonialistes, espagnoles et françaises (Marty, 2017b; Buch, 2017). En effet, l'histoire coloniale d'Haïti commence avec l'arrivée des Espagnols en 1492 qui surnommèrent l'île Hispaniola, (*petite Espagne*). Ces derniers ont introduit la traite négrière sur le continent américain à partir de 1503. Ce recours à l'Afrique leur était nécessaire pour satisfaire leur besoin de main-d'œuvre servile, à la suite des décès des Amérindiens, incapables de faire face à l'esclavage et à la maltraitance. Jusqu'à la fin du XVI^e siècle, ils étaient les seuls à régner sur l'île. Cependant, au début du XVII^e siècle, les conquérants français leur disputèrent ce même territoire. En 1625, une partie de l'île fut acquise par les Français. Le traité de Ryswick du 20 septembre 1697 mit fin officiellement à la guerre entre les Français et les Espagnols pour ce territoire. Ainsi, le tiers occidental de l'île fut cédé à la France (M'Bow, 2004). Ce territoire français, baptisé sous le nom de Saint-Domingue, devint la plus florissante et la plus prospère des colonies de la France. Surnommée la perle des

Antilles pour sa beauté et sa richesse par les voyageurs et les colons, cette colonie était aussi le symbole de l'esclavage moderne. Sa principale exploitation, la canne à sucre était organisée de manière à satisfaire intégralement la demande du marché européen (Dorigny, 2005).

Après plusieurs siècles de domination, un mouvement de résurrection y a vu le jour (Dorigny, 2021). La lutte pour l'indépendance fut menée sous le leadership de plusieurs généraux de l'armée indigène tels que Toussaint Louverture (1743-1803), Jean-Jacques Dessalines (1857-1806), Henri Christophe (1767-1820) et Alexandre Pétion (1770-1820), qui ont su mettre en place des stratégies de guerre et ont sensibilisé la population servile vers l'atteinte d'un objectif commun, la quête de la liberté (Dorigny, 2021; Rémy, 2013; Renault, 2004). Proclamée depuis le 1^{er} janvier 1804, l'indépendance d'Haïti fut finalement reconnue en 1825. Cette liberté, fruit de quatorze ans de guerre environ entre l'armée indigène et l'armée française, fut difficilement acceptée par la France (M'Bow, 2004). Cette dernière imposa une indemnité de 150 000 de franc-or à la jeune nation en guise de reconnaissance de leur indépendance; une dette qui fut acquittée plus d'un demi-siècle plus tard, soit en 1885 (Charentenay, 2011). L'indépendance d'Haïti est aussi synonyme d'entraide aux autres peuples victimes de l'esclavage, notamment en Amérique du Sud. Aussi, Haïti a eu à apporter son soutien à la Colombie et au Venezuela en leur offrant un refuge stratégique et un marché facilitant leur approvisionnement en matériels militaires dans leur lutte pour leur liberté (Ardila, 2010). De plus, dans les années 1938, le gouvernement haïtien a aussi offert l'asile aux juifs européens fuyant les persécutions nazies. Tout en mentionnant le caractère humanitaire de la révolution de 1804, dans leur proposition, les dirigeants haïtiens prévoyaient d'accueillir 50 000 juifs, en leur permettant aussi de développer leur propre industrie et leur agriculture. Toutefois, seulement 300 d'entre eux avaient pu se réfugier sur le sol haïtien en raison des oppositions du gouvernement américain (Veldwachter, 2019).

1.2.2 Histoire des langues haïtiennes

Pour des écrivains haïtiens tels que Jean Price-Mars, l'identité haïtienne est singulière, et cette dernière passe avant tout par ses origines africaines (Famin, 2017). Ce courant de pensée, à la base du mouvement indigénisme et de l'ethnologie haïtienne qui a vu le jour au cours des années 1920-1930, a aussi alimenté les réflexions de plusieurs penseurs et auteurs haïtiens qui reconnaissent la nécessité de ce retour à l'Afrique pour mieux comprendre ce métissage culturel dans lequel l'Europe joue aussi un rôle (Béchacq, 2014; Famin, 2017). Au début des années 1837, le cercle littéraire haïtien composé d'intellectuels et de célèbres écrivains définissent l'être haïtien comme quelqu'un qui porte et qui valorise une triple origine culturelle africaine, européenne et indienne (Délide, 2020). Sur le plan linguistique, le français et le créole haïtien constituent les deux langues de communication présentes dans ce pays. D'un point de vue historique, la présence de ces deux langues est une conséquence de la colonisation. La langue créole haïtienne a été construite à partir des adaptations syntaxiques du français ancien dans les échanges entre maîtres et esclaves sur les plantations. Des éléments empruntés à la langue des derniers Amérindiens, des esclaves venus d'Afrique, des Espagnols et des Anglais se retrouvent également dans le champ lexical de cette langue (Théodat, 2004). En conséquence, le créole haïtien est le résultat d'un métissage culturel impliquant, entre autres, les dialectes du nord de la France (Govain, 2022; Marty, 2017a).

L'usage du créole est autorisé dans les années 1964, et son statut d'une langue co-officielle est envisagé en 1983, pour être inscrit par la suite dans la constitution de 1987 (Marty, 2017c). Quoique le créole soit la seule langue comprise par la totalité des Haïtiens, le français reste la seule langue de communication officielle du pays. Il est la langue de l'administration, de l'élite, et est aussi présent sur la scène politique haïtienne. Il a aussi été considéré comme un outil de distinction, créant ainsi une ségrégation entre les classes sociales (Marty, 2017a; Théodat 2004). Théodat (2004) explique que cette particularité liée à la langue française place Haïti dans une position d'isolement, rappelant ainsi qu'il est le seul pays du bloc caraïbéen à avoir le français comme langue officielle.

1.2.3 Arts et littérature

Sur le plan littéraire, cette cohabitation du français et du créole représente pour certains auteurs un élément explicatif de la puissance poétique de la littérature contemporaine haïtienne (Brodziak et Achour, 2013). Parallèlement, Satyre (2012) affirme que le français demeure le moyen d'expression privilégié, car la majorité des œuvres littéraires haïtiennes de l'indépendance à nos jours est écrite en français. Pour Saint-Éloi (2009) des caractéristiques comme la langue, le terroir, la thématique et l'imagerie ont longtemps légitimé les fondements de la littérature haïtienne. En effet, la période romantique de 1836 à 1885 met en lumière les couleurs locales à travers des scènes populaires dans les villes, le travail des champs, les mœurs paysannes, le vodou. La période de l'indigénisme quant à elle, est marquée par une littérature engagée par la production d'œuvres patriotiques, et aussi par la valorisation des univers ruraux et des origines africaines. Cette valorisation trouve son essence notamment dans l'œuvre (*Ainsi parla l'Oncle*) de Jean-Price Mars publiée en 1928, marquant la naissance d'un métissage culturel (Marty, 2017b). En ce qui concerne le théâtre traditionnel haïtien, deux sous-genres y sont présents. Il s'agit du drame historique ou patriotique et la comédie des mœurs qui tirent respectivement leurs sujets de l'histoire nationale et des traditions locales (Satyre, 2012).

L'une des activités qui mettent en valeur des éléments de la culture haïtienne est le carnaval. Faisant partie du patrimoine immatériel, le carnaval fait la promotion des éléments de la culture d'un peuple tels que l'art, la peinture, l'artisanat, la musique, la danse et la sculpture (Pradel, 2014). Dans le cas d'Haïti, il s'agit d'une des plus grandes manifestations culturelles qui est très appréciée par la population. Le carnaval haïtien trouve son originalité dans la prestation de différentes activités telles que les défilés et les prestations musicales qui s'étalent sur plusieurs jours dans les rues de la capitale. Cette période de réjouissance remonte à la période coloniale (Pérvier, 2017). Un comité carnavalesque est généralement désigné afin d'assurer la programmation des activités au Champs-de-Mars, dans la capitale haïtienne (Pérvier, 2017). Toutefois, certaines régions du pays organisent leur propre carnaval comme à Jacmel, dans le Sud-est. Ce dernier est reconnu pour son carnaval à l'échelle nationale et

dans toute la communauté caribéenne (Turgeon et Divers, 2010). En effet, Turgeon et Divers (2010) affirment que le carnaval Jacmélien avait des retombées économiques et sociales considérables pour la ville avant le séisme du 12 janvier 2010. Aussi, la diversité culturelle d'Haïti constitue un élément important pour ses activités touristiques (Fustier, 2014).

1.2.4 Religion

La sphère religieuse haïtienne est marquée par la présence de deux religions principales. On y retrouve d'une part, le vodou qui est considéré comme l'élément central de l'identité culturelle haïtienne, mais aussi, comme une religion à part entière (Béchacq, 2014; Corten, 2014; Fustier, 2014; Robin-Clerc, 2013). Pour Béchacq (2014), l'émergence du vodou en tant que culte est liée à la chute du régime dictatorial des Duvalier en 1986. Le vodou est aussi apparu sur la scène politique haïtienne, notamment par les revendications des représentants de ce secteur, réclamant leur présence dans les institutions publiques. Pour ces derniers, le vodou est la base de la culture et de la nation haïtienne, et est en conséquence commun à tous les Haïtiens (Béchacq, 2014). D'un point de vue artistique, des éléments du vodou ont été utilisés dans la production de spectacle du mouvement folklorique, notamment au cours des années 1940. D'autre part, on retrouve le christianisme qui est marqué par la présence du catholicisme et du protestantisme à l'intérieur duquel figurent plusieurs autres courants (Azarre, 2020; Corten, 2014). Toutefois, depuis les années 1860, le catholicisme a été adopté comme religion nationale par la signature d'une convention entre Haïti et le Saint-Siège (Azarre, 2020; Clorméus, 2014).

1.3 LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN

La notion de leadership a été importante dès la naissance de la nation haïtienne. Deux siècles plus tard, elle garde encore toute son importance et revient au-devant de la scène politique et sociale. Selon Laurence-Chounoune (2012), la situation de crise comprenant des éléments tels que les catastrophes naturelles, les guerres civiles et autres troubles politiques à laquelle fait face Haïti permet de le qualifier comme un pays qui évolue en contexte

extrême. En prenant Haïti comme modèle, les résultats de ses recherches ont révélé que le leadership transformationnel est le plus approprié pour diriger dans de tel environnement. Ses analyses se sont accentuées sur le style de leadership adopté par les anciens présidents haïtiens ainsi que sur des éléments de la croissance économique du pays afin de mettre en évidence une corrélation entre le style de leadership et le développement économique. En effet, cet auteur affirme que sur les vingt présidents dont leurs styles de leadership ont été analysés, seulement deux d'entre eux avaient fait preuve d'un leadership transformationnel. Il s'agit de Jean Jacques Dessalines et de Dumarsais Estimé. Pour lui, ces présidents ont été des leaders relativement efficaces en matière de développement économique. Aussi, dans de telles situations, les dirigeants doivent également faire preuve de beaucoup plus de compétences et de perspicacité afin d'apporter des changements dans leur environnement, et de mieux gérer les différentes dimensions de ces contextes extrêmes. Toutefois, certaines composantes du leadership transactionnel sont aussi nécessaires. En d'autres termes, plus les dirigeants font preuve d'un leadership transformationnel et transactionnel, meilleur est le développement économique du pays (Laurence-Chounoune, 2012).

Pour d'autres chercheurs, les catastrophes naturelles peuvent être considérées comme une source d'apprentissage nécessaire à la reconstruction d'une société. En ce sens, Rémy (2013) soutient que l'émergence et l'affirmation d'un leadership politique national étaient essentielles pour assurer la reconstruction du pays à la suite du tremblement de terre du 12 janvier 2010. Cet auteur explique que l'affirmation d'un tel leadership permettrait d'encourager un climat d'unité nationale, génératrice d'activités dignes de la mémoire des ancêtres. Des recherches menées sur l'aide humanitaire apportée dans le pays à la suite de ce séisme montrent l'importance des compétences émotionnelles et des capacités de leadership pour les travailleurs humanitaires. Pour certains de ces professionnels, ces compétences sont plus importantes que les compétences techniques et sont considérées comme des éléments essentiels à prendre en compte dans la mise en œuvre des programmes de redressement post-catastrophe (Remington et Ganapati, 2017). Dans le contexte haïtien, les compétences en leadership comprennent la résolution de conflit, la gestion du stress, l'esprit d'équipe et l'adaptabilité. En tenant compte du caractère instable et imprévisible de l'environnement

haïtien, l'adaptabilité est l'une des compétences les plus importantes en matière de leadership (Remington et Ganapati, 2017). Les gestionnaires et les employés sont souvent amenés à modifier leurs plans d'action et à envisager d'autres alternatives. De plus, un style de leadership empathique de la part des responsables est essentiel pour assurer une bonne gestion de leurs équipes de travail. L'environnement de travail étant difficile, être attentif aux émotions des employés et pouvoir les aider à trouver un équilibre augmente leur performance (Remington et Ganapati, 2017).

De leur côté Comfort et Okada (2013) affirment qu'en situation extrême les leaders sont ceux qui sont capables de mobiliser le soutien d'autres personnes dans le but de réduire les risques et les menaces de l'environnement. Dans le cas d'Haïti, ces auteurs ont fait mention de l'apparition d'un leadership émergent à la suite du tremblement de terre de 2010. De petits groupes de leaders ont émergé, notamment au niveau local afin de satisfaire les besoins immédiats générés par la catastrophe. Ces leaders locaux ont été d'une aide importante dans la réduction des difficultés de petits groupes de personnes. Parallèlement, les recherches réalisées par Strickland (2015) sur le style de leadership d'un expatrié évoluant dans la production d'œufs en Haïti ont permis de démontrer qu'une approche situationnelle du leadership a facilité la mise en œuvre et la réalisation d'un projet de ferme agricole. En effet, les résultats de l'enquête menée auprès des membres de ce projet attestent que le gestionnaire a aussi fait preuve d'un leadership partagé entre la direction et l'encadrement, ce qui lui a permis de développer deux leaders émergents pouvant assurer la continuité des activités. Cette approche du leadership lui a permis d'assurer la réussite du projet dans un contexte empreint d'instabilité, de troubles politiques et sociaux.

Pour Rémy (2013), la qualité du leadership qui est exercé dans les familles, les églises, les partis politiques, les gouvernements, l'administration publique, le secteur privé, les écoles et les universités joue un rôle essentiel dans la quête d'un rayonnement et de développement du pays sur la scène internationale. Toutefois, Sider et Jean-Marie (2014) soutiennent que des facteurs contextuels, sociaux et culturels influencent la façon dont le leadership est exercé. Dans leurs travaux de recherches réalisés à partir des témoignages de huit directeurs

d'écoles haïtiens, ces auteurs affirment que ce qui distingue le leadership scolaire haïtien est la capacité des directeurs à interagir efficacement non seulement avec les réseaux de l'école, mais aussi avec la communauté locale. En portant l'accent sur des thèmes spécifiques comme la réactivité aux besoins locaux, l'innovation dans des contextes difficiles, l'engagement en faveur du changement et de l'amélioration de l'éducation, ces auteurs soutiennent que l'efficacité des pratiques de leadership des directeurs d'écoles résulte dans cette capacité d'interaction avec leur environnement interne et externe. De plus, ces derniers ont fait preuve d'un leadership serviteur, en reconnaissant que leur rôle de leader consistait aussi à servir et à satisfaire les besoins de la communauté d'une façon plus large. Cette quête de justice sociale constitue la base de leur leadership (Sider et Jean-Marie, 2014).

D'autres études réalisées dans le secteur éducatif permettent d'identifier différents styles de leadership observés dans le contexte haïtien. En effet, les recherches menées par Cadet en 2017 sur la perception des professeurs des styles de leadership des directeurs de cinq établissements adventistes de l'arrondissement de Port-au-Prince montrent que parmi les trois dimensions de leadership analysées à savoir le leadership transformationnel, le leadership laissez-faire et le leadership transactionnel, le leadership transformationnel est celui qui prédit le mieux le rendement académique des élèves. Parallèlement, les travaux de recherche de Azarre (2020) sur le leadership éthique des dirigeants scolaires haïtiens indiquent que ces derniers font preuve d'une compétence de leadership éthique dans plusieurs situations. Toutefois, parmi les trois dimensions du leadership éthique telles que la sollicitude, la critique et la justice, seule la dimension sollicitude du leadership éthique a atteint un niveau considérable chez ces dirigeants.

1.4 CLIMAT DE TRAVAIL

Le concept de climat de travail ou climat organisationnel a fait ses premières apparitions dans la littérature scientifique au cours du 20^e siècle. Selon Brunet et Savoie (2016), il fut introduit plus précisément en psychologie du travail et des organisations grâce aux travaux de Gallerman réalisés en 1960. Toutefois, Gagnon et al. (2009) affirment qu'il

existe une absence de consensus sur la définition du climat de travail. Aussi, Brunet et Savoie (2016) le conçoivent comme une mesure de la qualité de vie au sein d'une organisation. En ce sens, « le climat est une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs de l'organisation telle que mesurée par la perception que se fait la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés » (Roy, 1984, cité dans Brunet et Savoie, 2016). Dans ce même ordre d'idées, Bentein (2019, p.97) apporte la définition suivante du climat « un ensemble de représentations partagées par les membres d'une entité concernant les politiques, les pratiques et les procédures que cette entité récompense, soutient et attend ». Brunet (2016) souligne l'importance de tenir compte à la fois des aspects objectifs et perceptuels pour parler de climat de travail. En ce sens, la conceptualisation du climat de travail faite par Schneider et Reichers en 1983 met l'accent sur les attributs organisationnels objectifs qui sont perçus de la même manière par les membres d'une organisation, et qui sont susceptibles d'influencer leurs comportements (Brunet et Savoie, 2016). Sous l'angle de ces attributs organisationnels, il est défini comme « la perception multidimensionnelle des attributs essentiels de l'environnement organisationnel tels que la communication, le leadership et les conflits interpersonnels » (Moxnes et Eilertsen, 1991, cités dans Brunet et Savoie, 2016).

De leur côté, Migneault et al. (2009) déclarent que le contexte dans lequel évoluent les individus joue un rôle dans leur perception du climat. L'équation de Lewin, $C = f(P \times E)$ élaboré en 1951 stipule que le comportement des individus est fonction de sa personnalité qui est en interaction avec son environnement. Cette description met en avant l'influence que peut avoir l'environnement de travail sur les attitudes des employés (Brunet, 2016). Outre la perception de ces attributs organisationnels, Brunet (2016) rapporte que la confiance est un élément qui joue aussi un rôle important dans la définition du climat. Aussi, le degré de confiance de l'employé en l'être humain est un facteur qui peut influencer sa perception du climat (Dirks et Ferrin, 2002, cités dans Brunet, 2016). Selon Brunet et Savoie (2016), le climat de travail renseigne non seulement sur la qualité des interactions à l'intérieur de l'organisation, mais contribue également à l'image qu'elle projette à son environnement

externe. En ce sens, le climat de travail est attribué à un rôle d'identificateur pour l'entreprise (Brunet, 2016).

Bentein (2019) met en lumière deux caractéristiques essentielles du climat de travail. Premièrement son aspect collectif, car il traduit les représentations de l'ensemble des employés d'une unité ou d'un département. Deuxièmement, son aspect perceptuel, car il émerge des perceptions des employés des différents événements survenus sur leur lieu de travail. Par ailleurs, cet auteur affirme que les recherches réalisées sur ce concept ont connu deux principales évolutions. Dans un premier temps, les chercheurs se sont focalisés sur l'étude d'un climat général en mettant l'accent sur ses composantes comme les politiques et les pratiques organisationnelles. Dans cette perspective, ces éléments seraient liés à un vécu positif général de l'employé au sein de l'organisation. Dans un second temps, les travaux de Schneider réalisés en 1975 ont ouvert la voie à l'étude de climats spécifiques pouvant être associés à des conséquences stratégiques du climat, comme le climat de sécurité ou de service, ou encore, centrés sur les processus organisationnels du climat comme le climat de justice (Bentein, 2019). Brunet (2016) identifie six composantes essentielles du climat qui découlent de la perception que peuvent avoir les employés sur la façon dont ils sont traités et gérés. Il s'agit du respect, de la considération, de la justice, de la responsabilisation, de l'autonomie et de l'épanouissement. Il affirme également que ces composantes constituent des piliers sur lesquels s'appuient les employés pour déterminer la qualité du climat qui règne dans l'entreprise.

1.4.1 Approches conceptuelles du climat de travail

Selon Gagnon et al. (2009), plusieurs approches et modèles de conceptualisation ont été développés par les chercheurs dans le but d'évaluer le climat de travail. En ce sens, une étude de Moran et Volkwein sur le climat organisationnel (1992, cités dans Verbeke et al., 1998) identifie quatre approches conceptuelles du climat à savoir, l'approche structurelle, l'approche interactionnelle, l'approche culturelle et l'approche perceptuelle. Selon l'approche structurelle, le climat de travail est une expression objective de la structure de

l'organisation (Verbeke et al., 1998). Les éléments qui composent cette structure sont entre autres la taille de l'organisation, le nombre de procédures et de niveaux hiérarchiques, la centralisation de l'autorité ainsi que le nombre d'employés (Gagnon et al., 2009). D'autres éléments qui sont liés au mouvement du personnel, comme le taux d'absentéisme, de roulement du personnel ainsi que le nombre d'accidents sont aussi considérés dans cette approche. En ce sens, l'accent est mis sur la relation existant entre la taille de l'organisation et les comportements du personnel (Brunet et Savoie, 2016). Les tenants de cette approche soutiennent que la perception climat de travail résulte de l'exposition des employés à une même structure organisationnelle. Aussi, cette perception partagée par l'ensemble des collaborateurs constitue le climat (Verbeke et al., 1998). Par ailleurs, Gagnon et al. (2009) affirment que le climat de travail demeure le même pour deux organisations qui présentent une même structure organisationnelle. L'approche interactionnelle pour sa part considère les différentes interactions des employés comme la base du climat organisationnel. L'interaction des employés soumis aux mêmes situations organisationnelles conduit à un accord partagé entre eux, ce qui constitue la base du climat organisationnel (Poole et Mc Phee, 1983, cités dans Verbeke et al., 1998). Dans ce contexte, l'accent est mis sur l'intersubjectivité qui existe entre les membres de l'organisation. Aussi, les interprétations se basent à la fois sur les aspects structurels et sur la conscience subjective des membres (Gagnon et al., 2009).

En se basant sur les travaux de Berger et Luckman en 1967, Verbeke et al. (1998) affirment que l'approche culturelle met l'accent sur la culture pour définir le climat de travail. Toutefois, Gagnon et al. (2009) déclarent que l'approche culturelle proposée par Moran et Volkwein est une approche qui s'appuie sur la proposition d'Ashforth selon laquelle la culture et le climat s'influencent mutuellement. Dans cette perspective, la culture influence le climat en modifiant les perceptions individuelles par la création d'un savoir de sens commun de la réalité organisationnelle. En conséquence, le climat de travail découle de l'interaction d'un groupe de personnes ayant pour référence commune la culture organisationnelle. Cette dernière implique une connaissance commune de l'histoire, des valeurs et des objectifs organisationnels (Gagnon et al., 2009). L'approche perceptuelle quant à elle se réfère aux caractéristiques et à la subjectivité de l'employé pour définir le climat

(Verbeke et al., 1998). L'idée qui est véhiculée dans cette approche est que face aux situations qui surviennent à l'intérieur de l'organisation, les employés réagissent de manière différente. En d'autres termes, la perception et la valeur psychologique attribuée à la situation déterminent le climat de travail (Verbeke et al., 1998). Pour Gagnon et al. (2009), les comportements et les attitudes individuels qui découlent du processus psychologique visent l'adaptation des employés aux caractéristiques de l'organisation. Vu sous cet angle, le climat de travail est considéré comme le climat psychologique de travail.

1.4.2 Les implications du climat de travail sur la vie organisationnelle

Pour Wu et al. (2022), le climat de travail joue un rôle important dans le développement des entreprises. Il influence plusieurs aspects de la vie organisationnelle comme la performance, la motivation, la créativité, les comportements individuels, la santé psychologique au travail (Alzghoul et al., 2018; Brunet et Savoie, 2016; Li et al., 2023). D'un point de vue financier, les recherches rapportent qu'il existe un lien important entre le climat de travail et la performance financière de l'entreprise (Maamari et Majdalani, 2017). Aussi, certaines de ses composantes sont significativement liées à l'habilitation psychologique des travailleurs (Migneault et al., 2009). Selon les résultats d'une étude de Goupil et al. menée en 1985, les enseignants qui travaillent dans un climat de travail participatif ont un plus faible niveau d'anxiété par rapport à ceux qui évoluent dans un climat consultatif. Dans le domaine de l'éducation à la petite enfance, Hur et al. (2016) affirment que la perception d'un climat de travail favorable caractérisé par une relation de soutien entre les éducateurs et une certaine autonomie au travail contribue au bien-être émotionnel des enseignants et les rend plus aptes à répondre aux besoins des enfants. À l'inverse, un climat de travail perçu comme difficile peut conduire à l'épuisement émotionnel des éducateurs. Ils peuvent éprouver beaucoup plus de difficultés dans leur capacité de réponse aux besoins des enfants (Hur et al., 2016). En outre, une perception négative du climat de travail par les enseignants peut diminuer l'utilisation des stratégies de réévaluation cognitive et augmenter la mise en œuvre des stratégies de suppression des émotions. De tels comportements peuvent être associés à l'augmentation du niveau de stress perçu (Jeon et Ardeleanu, 2020). La perception du climat

de travail dans le domaine de l'enseignement varie également en fonction des caractéristiques du programme, comme les programmes à temps plein ou à temps partiel, ceux qui sont à but lucratif ou à but non lucratif. En ce sens, les sources de financement diffèrent ainsi que le soutien structurel et d'autres ressources disponibles pour les enseignants (National Survey of Early Care and Education 2013, cité dans Jeon et Ardeleanu, 2020). Tye et O'Brien (2002) rapportent que certains éléments constituant le climat de travail des enseignants comme le manque de soutien des parents, l'attitude des élèves et le manque de réceptivité des administrateurs sont considérés comme des facteurs explicatifs des départs observés dans ce secteur d'activité.

Dans le domaine de la santé, Roch et al. (2014) rapportent que le climat de travail influence les pratiques de soins des infirmiers. Il est aussi un élément qui joue un rôle important dans le recrutement, ainsi que dans la fidélisation et la rétention du personnel soignant (Lavoie-Tremblay et al., 2010). Ce même concept de climat de travail peut être différemment perçu dans l'organisation dépendamment de la génération à laquelle appartient l'employé. En effet, en adoptant sur approche intergénérationnelle, les recherches réalisées par Lavoie-Tremblay et al. (2010) révèlent que différents aspects du climat de travail varient d'une génération à une autre, ce qui entraîne des conséquences sur la rétention du personnel en milieu hospitalier. Ces auteurs ont identifié trois éléments de la mesure du climat à travers lesquels ces différences s'établissent. Il s'agit des défis, de l'absence de conflits et de la convivialité au sein des groupes. En effet, les personnes interrogées appartenant à la génération Y perçoivent positivement les défis dans le milieu de travail, et les considèrent comme un moyen les permettant de mettre en œuvre leurs compétences. Toutefois, cette perception est encore plus importante chez les personnes de la génération des Baby-Boomers. En ce qui concerne l'absence de conflits, quoiqu'elle soit perçue positivement par la génération Y et les Baby-Boomers, elle a néanmoins un score inférieur chez les Baby-Boomers comparé à celui de la génération Y. Aussi, il y aurait une plus forte perception de conflits en milieu de travail par les Baby-Boomers que la génération Y (Lavoie-Tremblay et al., 2010). La tendance est aussi la même en ce qui a trait à la convivialité au sein des équipes. Les Baby-Boomers accordent une importance moindre à la convivialité et aux relations

amicales en milieu de travail contrairement aux personnes de la génération Y, ce qui peut être dû au fait qu'ils conçoivent le travail de manière beaucoup plus personnelle. Par ailleurs, l'accent mis sur les objectifs est une mesure du climat de travail qui présente une différence significative entre ces deux générations. En effet, la génération Y a une perception négative de cette échelle du climat, alors que les Baby-Boomers la considèrent positivement (Lavoie-Tremblay et al., 2010). Les effets du climat de travail sur la syndicalisation en entreprise ont été aussi identifiés dans la littérature. Les travaux de recherche de Lorrain et Brunet réalisés en 1984 soutiennent que le climat de travail est en lien avec la perception d'utilité d'un syndicat pour les cadres en entreprise. En d'autres termes, plus le climat de travail est perçu comme froid et rigide, plus la syndicalisation sera perçue comme un moyen efficace pour faire passer les revendications et résoudre les problèmes. Le climat de travail renseigne également sur les comportements de violence psychologique au travail. Selon les résultats de recherches obtenus par Rochon (2006), il est un prédicteur des comportements de violence psychologique subis, observés et commis au sein des organisations. En ce sens, une mauvaise perception du climat de travail est positivement liée à la fréquence des comportements de violence constatés dans l'entreprise, à la fois pour les témoins, les personnes offensées et les offenseurs (Rochon, 2006).

1.4.3 Les dimensions du climat de travail

Il existe une absence de consensus sur les dimensions du climat de travail, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en place un instrument de mesure permettant de l'évaluer, car celles-ci peuvent varier d'un auteur à un autre (Brunet et Savoie, 2016). Au-delà des différences qui peuvent exister au niveau des dimensions évaluées par les chercheurs, Brunet et Savoie (2016) suggèrent que certaines dimensions doivent être obligatoirement prises en considération par les chercheurs pour assurer une bonne évaluation du climat. Il s'agit de l'autonomie individuelle, la considération, l'actualisation et la qualité des rapports intergroupes. L'autonomie individuelle met l'accent sur la responsabilisation et l'autonomie de l'employé. L'idée centrale de cette dimension est la possibilité pour que l'individu puisse avoir une certaine autonomie dans son travail, notamment en ce qui a trait à la prise de

décision. La considération quant à elle mesure le niveau d'appréciation et de reconnaissance pour les efforts consentis par l'employé dans les activités organisationnelles. L'actualisation tient compte de la perception de l'individu sur la possibilité de développer et de mettre ses compétences au service de l'organisation. La qualité des rapports intergroupes pour sa part évalue la qualité des relations existant dans l'entreprise, entre les services, les départements, les unités ou les groupes de travail.

1.4.4 Leadership et climat de travail

D'un point de vue historique, la question du leadership a été à l'origine de l'étude du climat de travail. En effet, les premiers travaux de recherche réalisés par Lewin Lippit et White en 1939 pour mieux comprendre le climat social ont révélé que les personnes interrogées qui travaillaient sous un leadership participatif étaient plus productives que celles qui travaillaient sous un leadership autoritaire (Brunet et Savoie, 2016). Une étude de Andersen sur le climat organisationnel des écoles élémentaires (1964, cité dans Brunet et Savoie, 2016) atteste qu'il existe un lien entre la personnalité des directeurs d'écoles et le climat de travail. Aussi, les climats de travail perçus comme positifs et attrayants ont un directeur qui fait preuve de confiance en soi et d'agréabilité. À l'inverse, un climat de travail perçu comme fermé et froid avait un directeur beaucoup plus centré sur les styles de gestion traditionnels. Dans ce même ordre d'idées, Zohar et Luria (2010) déclarent que les interactions entre les dirigeants et les membres d'une organisation sont la principale source d'information sur l'environnement de travail. Les travaux de recherche menés par McMurray et al. (2010) au sein d'une organisation à but non lucratif basée sur la religion ou l'église, ont également mis en évidence l'existence d'une relation positive entre le leadership, le capital psychologique, le bien-être, l'engagement des employés ainsi que le climat organisationnel. En ce sens, le leadership du dirigeant a un impact considérable sur le climat de travail (Sellgren et al., 2008).

Pour Alavi et Jahandari (2005) le leadership figure parmi les facteurs les plus importants qui influencent le climat de travail. Dans le domaine de la santé, la création d'un

climat de travail positif par les leaders favorise la satisfaction et la rétention du personnel infirmier (Pearson et al., 2007). De leur côté, Brunet et Savoie (2016) considèrent le leadership comme un déterminant du climat. Pour ces auteurs, il est possible d'avoir une idée sur la qualité du climat de travail en se référant au style de leadership des dirigeants. Dans le but d'instaurer un climat de travail favorable, les leaders doivent faire preuve de certaines caractéristiques essentielles comme la flexibilité, la responsabilité, l'équité des récompenses, la clarté et l'implication des équipes (Brunet et Savoie, 2016). Toutefois, la relation entre le climat et le leadership peut-être aussi analysée en sens inverse. En d'autres termes, le climat qui existe à l'intérieur de l'organisation peut aussi influencer le choix du style de leadership du dirigeant (Brunet et Savoie, 2016). Le leader joue également un important dans la création d'un climat de travail qui favorise le développement de relations saines entre les employés à tous les niveaux de supervision dans l'organisation, de manière à ce qu'ils puissent répondre aux exigences de leur travail (Hallin et Marnburg, 2003, cités dans Alzghoul et al., 2018).

Certains styles de leadership sont reconnus par la littérature comme ayant des effets positifs sur le climat de travail. En effet, Alzghoul et al. (2018) rapportent que les leaders authentiques jouent un rôle essentiel dans la perception du climat. Selon ces auteurs, ces leaders favorisent grâce à leurs comportements la création d'un climat de travail inclusif et propice à la productivité au sein de l'organisation. Cependant, Gardner et al. (2005) déclarent que les leaders authentiques doivent être capables de créer un climat de travail qui favorise l'accès aux informations et aux ressources organisationnelles afin de générer des comportements positifs chez les employés. Par ailleurs, le leadership éthique contribue non seulement à l'émergence d'un climat de travail sain, mais peut aussi développer le sentiment de citoyenneté organisationnelle chez les employés (Aloustani et al., 2020). De plus, le niveau d'intelligence émotionnelle du leader est aussi un facteur clé qui a été identifié par les chercheurs comme exerçant une influence considérable sur la création d'un climat de travail positif. En effet, les leaders détenant un niveau d'intelligence émotionnelle élevée sont en mesure de créer un climat de travail positif, ce qui peut créer de la motivation et un sentiment de loyauté envers l'organisation. À l'inverse, un faible niveau d'intelligence émotionnelle de

la part du leader peut conduire à une détérioration du climat de travail caractérisé par la peur et l'anxiété (Goleman et al., 2013).

1.5 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les études recensées dans la littérature sur le leadership et le climat de travail ne permettent pas de prendre en considération les éléments culturels et contextuels liés à la société haïtienne. Aussi, cette recherche vise à combler un vide théorique en apportant des éléments de compréhension sur la pratique du leadership en Haïti. En ce sens, l'objectif de ce travail de recherche est de montrer l'influence du leadership sur le climat de travail, notamment dans le contexte haïtien.

CHAPITRE 2

CADRE METHODOLOGIQUE

La réalisation d'un projet de recherche implique la prise en compte de certaines considérations méthodologiques. Les méthodes de recherches constituent un ensemble de procédés permettant au chercheur de bien structurer son travail dans le but d'atteindre ses objectifs (Fortin et Gagnon, 2022). En ce sens, ce chapitre présente le cadre méthodologique de la recherche. Elle comprend le positionnement épistémologique, la méthode utilisée ainsi que l'éthique de la recherche.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Le choix d'une posture épistémologique permet au chercheur d'orienter et d'identifier le paradigme sur lequel s'appuiera sa recherche. Selon Fortin et Gagnon (2022, p. 19), « un paradigme est un ensemble de postulats, de concepts ou de valeurs partagées par les membres d'une communauté scientifique et qui constitue une vision de la réalité au sein de cette communauté ». Pour Avenier (2011), un paradigme épistémologique comprend des hypothèses d'ordre gnoseologique, méthodologique et éthique. En ce sens, ce présent travail repose sur le paradigme épistémologique constructiviste, plus particulièrement le constructiviste pragmatique (PECP). Pour Avenier et Cajaiba (2012), le terme pragmatique cadre mieux aux pratiques de la gestion, car il suppose que la connaissance qui est produite dans cette approche est liée à l'action. Dans ce même ordre d'idées, Mwewa (2020) rapporte que la confrontation à l'expérience de l'action est le critère d'évaluation des connaissances. Une des spécificités du constructivisme pragmatique est la possibilité qui est offerte aux chercheurs d'utiliser n'importe quelle méthode de recherches, qu'elle soit liée à l'étude d'un phénomène biologique, physique ou en lien avec le domaine des sciences sociales (Avenier,

2011). Dans ce courant de pensée, l'élaboration de connaissances faite par les chercheurs est avant tout une construction de savoirs compréhensibles. Considérées comme des symboles ou encore comme des représentations humaines, ces connaissances ont pour objectif de mieux comprendre et d'interpréter les situations dans lesquelles les chercheurs sont impliqués (Avenier, 2011). L'existence d'une réalité ontologique n'est pas véhiculée dans cette approche. Au contraire, elle est perçue de façon unique, car chaque personne a sa propre compréhension et sa propre expérience d'un réel (Avenier, 2011). Aussi, la connaissance qui y est produite est liée aux expériences du chercheur. En d'autres termes, le sujet ne peut être séparé du phénomène étudié (Albert et Dodeler, 2020; Avenier, 2011; Avenier et Thomas, 2015).

Par ailleurs, la production de ces connaissances exige que les chercheurs soient capables de conceptualiser les expériences qui sont liées avec le phénomène étudié. Une telle démarche est possible grâce à un processus d'abduction et d'assimilation conceptuelle (Glaserfeld, 2001, cités dans Avenier et Thomas, 2015). Les connaissances développées dans cette posture épistémologique doivent être validées à la fois par les praticiens et par la communauté scientifique afin d'être considérées comme légitimes (Marie-Noëlle Albert, 2017). Toutefois, Avenier et Cajaiba (2012) mettent l'accent sur la validité interne et externe de ces connaissances. D'une part, la rigueur et la cohérence interne du processus de recherche permettent d'évaluer leur validité interne. D'autre part, la possibilité de les utiliser dans des contextes autres que celui pour lequel elles ont été initialement produites constitue leur validité externe. Aussi, elles constituent des pistes d'actions permettant aux praticiens de mieux comprendre et d'interpréter leurs réalités (Avenier et Cajaiba, 2012).

Ce travail repose également sur les fondements de la recherche qualitative qui sera réalisée à partir d'une autopraxéographie. La section suivante présente cette méthode, son processus ainsi que ses limites.

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

2.2.1 Présentation de la méthode

L'autopraxéographie est une méthode écrite à la première personne, basée sur l'expérience des chercheurs (Albert et Michaud, 2022). L'autopraxéographie est un néologisme qui fait une ouverture sur deux approches sociales à savoir, l'auto-ethnographie et à la praxéographie (Albert et Michaud, 2016). Ces deux éléments susmentionnés offrent toutefois une lecture différente des relations sociales. La praxéographie est définie comme « une observation et une description des pratiques sociales » (Schmidt et Volbers, 2011, p. 432). Alors que, l'ethnographie s'intéresse à la culture d'un groupe social (Albert et Michaud, 2016). Aussi, l'autopraxéographie s'apparente beaucoup plus à l'auto-ethnographie, car elle permet la production de connaissances dans un sens plus large à partir des expériences vécues (Albert et Michaud, 2016). Aussi, cette méthode offre un cadre d'analyse intéressant aux chercheurs ayant acquis des expériences et qui font un retour aux études. Elle permet d'explorer de nouvelles pistes de connaissances en mettant en lumière d'une part, certains aspects cachés de ces expériences qu'elles soient vécues de manière négative ou non. D'autre part, en offrant la possibilité de prendre du recul par rapport à ces dernières (Albert et Michaud, 2022). Quoique les vécus du chercheur soient le pilier de cette méthode, la production de connaissances repose avant tout sur une vaste littérature en lien avec le phénomène étudié (Albert et Michaud, 2016).

Selon Albert et Michaud (2016), l'autopraxéographie présente trois spécificités. Elle est avant tout intégrée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. À cet effet, les connaissances qui en découlent constituent des éléments de compréhension pour les praticiens-chercheurs. En les adaptant à leur contexte, elles peuvent les aider à assurer une meilleure gestion des situations auxquelles ils font face dans leur milieu de travail. Elles peuvent aussi aider à réduire les écarts pouvant exister entre la théorie et la pratique (Albert et Michaud, 2016). Ensuite, cette méthode est essentiellement basée sur un processus de réflexivité et d'abduction. En d'autres termes, le chercheur qui fait usage de cette méthode

doit être capable de pratiquer une certaine réflexivité tant au point de vue interne qu'externe. La réflexivité interne fait référence à la pratique, ou encore aux expériences du chercheur. Alors que la réflexivité externe fait référence à la théorie ou à la littérature existante sur le sujet en question (Albert et Michaud, 2016). Ainsi, en s'appuyant sur une littérature variée, le chercheur est en mesure de construire de manière critique des savoirs découlant de ses expériences (Le Moigne, 1995, cité dans Albert et Michaud, 2016). Enfin, cette méthode implique également que le chercheur prenne la posture d'un expert dans le but de faire une analyse de ses propres témoignages. L'utilisation des théories lui permet de prendre cette distance et d'adopter une attitude réflexive. En ce sens, l'écriture au passé est privilégiée dans cette méthode (Albert et Michaud, 2016).

2.2.2 Le processus

Premièrement, le chercheur qui emploie cette méthode fait une narration de ses expériences de façon naïve, en adoptant un ton simple comme s'il s'agissait de raconter une histoire à un ami ou à une personne proche. Cet exercice se fait de la manière la plus naturelle que possible, sans chercher à mettre en évidence un aspect précis de l'histoire ni à découvrir les raisons qui expliquent les événements qui ont eu lieu (Albert et Michaud, 2016). Par la suite, le chercheur est invité à faire un retour sur sa narration en faisant une reconstitution des faits dans le but de l'insérer dans un cadre spécifique. L'objectif est de parvenir à un récit qui reflète le plus possible la réalité. Il s'agit d'un travail réflexif qui peut conduire à l'identification des éléments qui étaient ignorés au départ par le chercheur. De cet exercice de confrontation des expériences à la littérature découlent les connaissances génériques utiles à la communauté scientifique et aux praticiens (Albert et Michaud, 2016).

2.2.3 Les limites de la méthode

Lechner (2011) rapporte que les récits, les paroles et les témoignages constituent le cœur de la recherche biographique. Selon cet auteur, les textes qui sont produits doivent être analysés dans leur contexte afin qu'ils soient intelligibles et significatifs pour d'autres

personnes. Dans ce même ordre d'idées, l'autopraxéographie repose sur les expériences personnelles du chercheur. En ce sens, le travail qui y est effectué est empreint de subjectivité. Ce caractère subjectif est la principale limite de cette méthode (Albert et Michaud, 2016). Il s'agit du point de vue du chercheur par rapport à son vécu. Sachant que cette méthode implique avant tout de faire un retour dans le passé, certains éléments peuvent ne pas être relatés dans le témoignage, ou sont susceptibles d'être oubliés ou modifiés par la mémoire (Albert et Couture, 2014). Toutefois, cette subjectivité est atténuée dans le développement des connaissances, car le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique sur lequel s'appuie cette méthode vise à produire des connaissances à partir de la réflexivité, et non à faire une reconstruction fidèle de la réalité (Albert et Michaud, 2016). Vue sous cet angle, la réalisation d'un travail scientifique est possible. Parallèlement, en se basant sur les travaux de G.H. Mead, Albert et Couture (2014) affirment que dans une telle démarche le chercheur doit analyser son récit, ou encore ses expériences antérieures tout en ayant une approche basée sur le présent.

2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE

Pour Fortin et Gagnon (2022, p.120) « L'éthique de la recherche est un ensemble de principes qui guident et assistent le chercheur dans la conduite de son étude ». Pour d'autres chercheurs comme Carvallo (2019, p.311) « l'éthique correspond à une réflexivité et une responsabilité sociale assumée par les porteurs de la recherche et internalisée dans les projets de recherche ». En effet, les recherches menées auprès des êtres humains font appel à des considérations éthiques de la part du chercheur indépendamment de la méthodologie, l'approche ou la stratégie utilisée. De plus, le comportement éthique du chercheur est sollicité à chaque étape de la recherche (Fortin et Gagnon, 2022). En ce sens, l'énoncé de Politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains EPTC 2, établit les lignes directrices concernant le respect et la dignité des personnes impliquées dans la recherche. Cette dernière tourne autour de trois principes directeurs à savoir, le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice. Selon cette politique, le respect envers les personnes se manifeste à la fois aux participants directs et indirects à la recherche.

Ce travail de recherche sera réalisé à partir du témoignage de l'étudiant-chercheur en utilisant la méthode de l'autopraxéographie. En ce sens, ce témoignage sera la base de l'analyse qui sera effectuée. L'étudiante-chercheuse n'aura pas à recruter ni à interagir avec d'autres participants. La décision prise par cette dernière de réaliser une étude autopraxéographique traduit son consentement pour la réalisation de la recherche. De plus, lors de la rédaction du récit phénoménologique et de l'analyse des données, l'accent sera mis sur le ressenti du chercheur et non sur les interactions avec les autres personnes. Aussi, dans le but d'assurer la confidentialité et le caractère éthique du travail, aucun nom de personnes ni d'institutions ne sera mentionné. L'identité des personnes qui pourront être éventuellement figurées sera protégée en éliminant tout indice d'identification comme le titre de la personne, l'âge ou le sexe. Des pseudonymes seront utilisés en lieu et place des noms de ces personnes par souci de confidentialité.

CHAPITRE 3

TEMOIGNAGES

Ce chapitre constitue le fondement de ce travail de recherche. Les témoignages de la chercheuse qui seront exposés ci-dessous proviennent de deux expériences qu'elle a eues au sein de la même organisation en Haïti.

3.1 TEMOIGNAGES 1

J'ai débuté ma carrière professionnelle de façon assez particulière en intégrant une organisation à titre de stagiaire à la fin de mon parcours universitaire. Sachant que c'était une très bonne occasion de faire mes preuves dans le monde du travail, je me suis beaucoup investie afin d'obtenir une bonne évaluation à la fin de ma période de stage. Le département auquel j'ai été affectée me permettait d'avoir une vue globale de l'organisation. La majorité des employés travaillaient dans des bureaux régionaux, c'est-à-dire dans les zones d'intervention où l'organisation offrait ses services. Certaines fois, je devais entrer en contact avec les employés ainsi que les responsables de ces bureaux afin d'assurer certains suivis administratifs. Tout le monde à quelque niveau que ce soit avait des responsabilités, des objectifs à atteindre, et je l'avais bien compris lors des rencontres d'équipe de mon département. Toutefois, je n'allais pas garder mon titre de stagiaire pendant longtemps. En effet, à la suite du séisme du 14 août 2021 survenu quelques mois après mon arrivée, un nouveau projet avait vu le jour et ma candidature avait été retenue pour faire partie de cette nouvelle équipe de travail. Je n'étais pas nouvelle dans l'organisation, mais le contexte et l'environnement de travail étaient complètement différents. On était une équipe qui travaillait en situation de crise. Vu l'urgence de la situation et les difficultés liées au processus de recrutement, l'équipe travaillait en sous-effectif. La majorité des employés accomplissaient une tâche en plus de celles qui leur étaient attribuées. Malgré tout, ils faisaient preuve de

compréhension et de volonté pour assurer la réussite du projet. Ils s'entraidaient entre eux pour compenser le manque de personnel, mais aussi pour pouvoir s'accommoder au minimum d'infrastructure qu'ils disposaient afin d'atteindre chacun leur objectif. Ce manque de personnel se reflétait même au plus haut niveau de la structure organisationnelle. Il n'y avait pas un gestionnaire de projet qui assurait la coordination des activités de façon continue. Certaines fois, cette responsabilité était assumée par des gestionnaires des autres départements qui étaient venus apporter leur support au projet, et d'autres fois par d'anciens employés de l'organisation qui ont une certaine expérience dans le pilotage de projets d'urgence.

Malgré les défis, tels que les répliques sismiques, le manque de personnel et les difficultés liées au déplacement des employés, il y avait une bonne ambiance et une harmonie se dégageait entre les membres. À leur arrivée au bureau, ils se dirigeaient dans la cuisine pour prendre le café avant de démarrer la journée. C'était un espace de socialisation et de partage, car ce qui importait c'est que tout le monde puisse déjeuner ensemble. Après plusieurs mois, un coordonnateur de projet a été officiellement désigné. Ce fut l'un des anciens employés qui a eu à apporter son support dès le lancement du projet. Il connaissait les difficultés auxquelles l'équipe faisait face en termes de ressources et d'autres risques sismiques, et il semblait y tenir compte lors de ses interventions et dans son attitude. Ce dernier prenait le temps d'exprimer son appréciation et sa reconnaissance pour les tâches réalisées, surtout celles qui ne relevaient pas de notre responsabilité. Des marques de gratitude qui m'ont été exprimées, une fois, lors de l'organisation d'une fête pour les employés. Tout était prêt, mais il n'y avait aucun chauffeur disponible pour récupérer les commandes. Sachant que ce moment de détente était aussi important que les autres tâches qui incombaient à mon poste, j'ai alors pris la décision d'effectuer moi-même le trajet. Au moment de la célébration, il a pris le soin de le mentionner à toute l'équipe et en a profité pour me féliciter, en disant que cette action était synonyme d'une « *valorisation de l'être humain* ». Son attitude a aidé au maintien de la cohésion entre les membres de l'équipe, et en dépit des contraintes que chacun rencontrait dans son travail, il y avait cette envie de collaborer et un environnement de travail propice à l'atteinte des objectifs.

Cependant, il n'a pas eu à occuper cette fonction pendant longtemps. Ce dernier a eu une promotion et il a été transféré vers un autre département. Juste avant son départ, des mises en place ont été faites pour qu'il soit rapidement remplacé. Son successeur était un ancien gestionnaire qui a déjà eu à gérer d'autres projets de la même envergure dans l'organisation. L'annonce a été faite par le directeur des opérations qui, quoiqu'à distance, gardait un regard soutenu sur le déroulement des activités. « *Je sais que Monsieur Martin a la réputation d'être sévère, mais c'est juste qu'il est très axé sur les résultats et qu'il est capable de faire face aux difficultés* », dit-il lors de la vidéoconférence. Depuis que cette annonce a été faite, il y a eu un changement dans le comportement des employés. Tout le monde se faisait une idée de la manière dont l'environnement de travail allait changer. Mis à part quelques autres collègues et moi qui étions nouveaux dans l'organisation, les autres membres de l'équipe se connaissaient déjà entre eux, et certains avaient déjà eu à travailler avec ce gestionnaire dans le passé. Néanmoins, je n'ai constaté aucune trace d'enthousiasme par rapport à cette collaboration à venir. Certains d'entre eux affichaient une attitude contraire à celle qu'ils avaient auparavant. Chacun se contentait d'effectuer uniquement son travail, en ne cherchant ni plus ni moins. D'une certaine manière, j'avais hâte de le rencontrer et de voir ce qui faisait qu'on ait cette image de lui.

Quelques jours plus tard, il était là, prêt à rentrer en fonction et à endosser ses nouvelles responsabilités. L'ancien coordonnateur lui faisait faire le tour du bureau en le présentant à chaque membre de l'équipe. Par la suite, il a pris le soin de mentionner qu'il a connaissance des belles réalisations du projet, qu'il est là pour en assurer la continuité, mais aussi, pour veiller à ce que tout se fasse selon les normes de l'organisation. Il a aussi annoncé qu'il allait rencontrer chaque employé séparément afin qu'il ait une vue globale du travail et de l'état d'avancement de chacun. Quoique la majorité des employés, moi y compris, avions un superviseur technique, il avait effectivement un droit de contrôle et de supervision sur toutes les activités et sur le travail de chaque employé. Selon la structure organisationnelle de l'organisation, il était le superviseur matriciel de tous les collaborateurs. Mon travail n'exigeait pas que j'entretienne une étroite collaboration avec lui, cependant, je lui ai soumis un fichier qui décrivait l'ensemble des tâches que je devais effectuer pour la période ainsi

que leur état d'avancement. Il faut aussi mentionner qu'en dépit du fait que j'étais recrutée pour ce projet, j'accomplissais aussi des tâches similaires pour d'autres régions sous la demande de mon superviseur technique, avec la même rigueur et les mêmes contraintes de temps.

Un jour, il passait près de mon bureau et en guise d'un signe de la main comme mot de salutation, il s'arrêta et entama une conversation. C'était le moment pour lui d'apprendre à me connaître un peu. Il me demanda si tout allait bien dans mon travail, et je lui ai répondu de façon affirmative. Par la suite, il m'avoua qu'il a déjà reçu des menaces de la part des employés dans d'autres régions. Surprise, je lui ai demandé ce qui s'était passé. Il m'a dit qu'il y a eu des actes de vandalisme sur les locaux du bureau et que les employés avaient écrit sur les murs qu'ils ne voulaient pas lui comme leader dans la région. Il continua pour dire qu'heureusement il a toujours eu la protection de Dieu, car son seul souci c'est de bien effectuer son travail. Après cette discussion, je ne pouvais pas m'empêcher de questionner certains collègues qui ont déjà eu à collaborer avec lui dans le passé. Il ne m'a pas été difficile d'avoir une confirmation de ce fait qu'il m'avait relaté. Cette révélation me laissait comprendre que l'atteinte des résultats était tout ce qui était essentiel pour lui, peu importe les circonstances. Plus les jours passaient, plus je constatais un changement de comportement chez les employés. Chacun restait dans son coin, faisant au mieux son travail. Puisque le bureau était un peu éloigné, l'institution facilitait le transport aux employés qui habitaient en ville. Tous les matins, ils se réunissaient à leur point de rencontre pour se rendre au bureau, en fin de journée, ils quittaient tous ensemble. Un après-midi alors qu'il était déjà l'heure du départ, j'ai vu le regard inquiet d'un chauffeur. En le questionnant, il m'a dit que depuis l'arrivée de notre gestionnaire il n'était plus possible de partir à temps à la fin de leur quart de travail. « *On doit toujours attendre qu'il ait finalisé toutes ses tâches avant qu'on parte. Peu importe qu'on attende plus d'une heure* », dit-il d'un air découragé.

Les réunions d'équipe étaient essentiellement destinées au contrôle du travail de chacun. Peu importe la manière dont la question a été posée, l'important c'était d'avoir du nouveau, une tâche de plus qui a été réalisée vers l'atteinte des objectifs. Les difficultés liées

à l'environnement de travail, le manque d'effectif ne semblaient pas être pris en considération dans ses propos. Cette approche incitait certains collaborateurs à être sur la défensive, en précisant quelles tâches ont été réalisées, et dans le cas contraire, en présenter les causes. Cette manière de faire dérangeait certains collaborateurs, moi y compris, car j'ai aussi eu droit à cette note de rappel. Ce jour-là, on était tous réunis dans la salle de conférence pour une mise à jour finale. Comme pour les autres, j'ai été interpellée pour une tâche qui n'a pas été complétée. Au lieu de me demander ce qui en était la cause, j'ai plutôt eu droit à une comparaison qui traduit littéralement mon incompetence. « *Il y a une chose que je n'arrive pas à comprendre, dans les autres régions où il n'y a personne à ton poste, cette tâche a déjà été complétée, alors que tu es présente ici et on est encore à ce niveau* », lança-t-il. Ses propos m'ont atteint comme un fouet en plein visage. Je ne m'y attendais pas du tout, ou du moins pas à cette approche. J'étais surprise, gênée, et sur le coup, j'ai perdu tous mes mots. Tout le monde avait constaté mon malaise. J'aurais aimé qu'il m'interroge à ce sujet bien avant la réunion, car après tout, j'étais à un niveau hiérarchique assez important dans la structure organisationnelle. Je me souviens encore de mon bégaiement pour tenter de lui expliquer que j'ai déjà fait plusieurs rappels aux personnes concernées pour pouvoir boucler le processus, mais sans succès. En réalité, c'était uniquement la raison du retard qui a été accumulé. De plus, j'avais les courriels pour confirmer mes dires. Quoiqu'il fût mon superviseur matriciel, il était incapable d'évaluer la charge de travail que j'accomplissais. Seul mon superviseur technique en avait réellement une idée. Mis à part mes responsabilités sur ce projet, je réalisais aussi des tâches pour d'autres bureaux où il n'y avait pas de représentant à mon poste. Son approche a aussi incité un employé à réitérer une revendication pour laquelle on avait déjà eu un entretien. Je lui avais expliqué clairement la procédure et les options qui s'offraient à lui pour pallier les conséquences. Mais l'humain étant ce qu'il est, il a lui profité de la situation pour exprimer son insatisfaction.

Le climat de travail devenait de plus en plus tendu, et personnellement je guettais la fin de cette collaboration. J'étais extrêmement attentive à ses courriels, car il impliquait la haute direction dans chaque situation où il intervenait. C'était sa façon à lui de montrer qu'il faisait avancer les choses ou qu'il apportait les corrections nécessaires pour le bon déroulement du

projet. Mais ce qu'il ignorait, c'est que les employés préféreraient être abordés directement et répondre à ses questions plutôt que de se justifier devant tous les membres de la haute direction. Je redoutais tellement ses courriels qu'à chaque fois je ne pouvais pas m'empêcher de dire « que se passe-t-il encore ? » à chacune de ses notifications et automatiquement, je commençais à imaginer l'objet de son courriel. Une fois que j'ai pris connaissance de l'objet et des premières lignes de son message, je redevenais calme. Il n'y avait plus de cohésion dans l'équipe ni aucune motivation pour continuer à travailler au-delà de ses responsabilités comme avant. « *Désormais, je vais me contenter de faire mon travail, ni plus, ni moins.* » me confièrent certains collègues. L'atmosphère était si pesante que lors d'une visite de l'ancien coordonnateur du projet, celui-ci a organisé une rencontre dans le but de souligner l'importance d'un climat de travail agréable et d'une bonne communication pour la bonne marche du projet. Je me souviens encore de ses propos qui traduisaient tout simplement la réalité : « *Ce n'est pas cette équipe que j'avais laissée à mon départ, chacun reste dans son coin à lui !* ». Parallèlement un ancien employé qui a eu à collaborer avec a lui dans le passé a épuisé tous ses congés y compris ses congés de maladie jusqu'à la clôture du projet dans le but d'éviter de collaborer avec lui de nouveau. J'ai compris sa stratégie pratiquement à la fin du projet. En dépit du fait qu'on travaillait dans une situation de post catastrophe, on faisait aussi face à des troubles sociopolitiques. Les conditions de travail devenaient de plus en plus difficiles, et les employés qui n'étaient pas de la région comme moi avaient beaucoup plus de difficultés pour rentrer chez eux et voir leur famille.

À un moment de la durée, on n'avait plus de communication, aucun moyen de transport en commun et les institutions bancaires étaient fermées. Cette situation m'était beaucoup plus pénible, car j'habitais hors du centre-ville. Malgré tout, on devait profiter de la moindre possibilité pour travailler. Ceux qui habitaient en ville travaillaient certaines fois à distance, et d'autres fois dans un espace qui servait d'entrepôt. Quoique les conditions n'étaient pas réunies pour y travailler, ce qui était perceptible aux yeux de tous y compris le gestionnaire de projet, c'était la décision de la haute direction et on était obligé de la respecter. En dépit du fait que je faisais partie de ceux qui habitaient près du bureau, et que je pouvais y accéder avec quelques minutes de marche, le contexte dans lequel on évoluait ne faisait qu'augmenter

mes inquiétudes. De plus, mes colocataires commençaient à se rendre en ville afin d'être proches des banques et pouvoir en profiter au cas où ils fonctionneraient. Je ne pouvais pas m'empêcher de me demander pendant combien de temps j'allais pouvoir tenir avec le peu de ressources que j'avais. Toutefois, les appels et les mots de réconfort de ma famille étaient pour moi une bouffée d'oxygène au milieu de toutes ces turbulences. Après quelques jours, j'ai décidé de me rendre en ville et de séjourner quelque temps chez une collègue. Un matin, en revenant de ce nouveau lieu de travail, j'ai reçu l'appel de mon superviseur technique. Comme d'habitude, celui-ci voulait avoir des nouvelles sur mon travail. La conversation a été très brève, avec la fameuse question « *où en es-tu avec telle tâche ?* ». J'ai répondu à ses interrogations tout en mentionnant que j'ai dû me déplacer compte tenu des circonstances. Durant cette conversation, j'ai remarqué que l'intérêt a été uniquement porté sur mes tâches, sur mes responsabilités et non sur moi en tant que personne, en tant qu'employée qui travaille en situation difficile loin de son lieu de résidence habituelle. J'avais le sentiment que la situation dans laquelle je me trouvais importe peu, tant que le travail est fait.

3.2 TEMOIGNAGE 2

Il est tout à fait possible de vivre deux expériences totalement différentes au sein d'une même institution, compte tenu de l'environnement de travail et de la qualité des relations entre les collaborateurs. C'est la conclusion à laquelle je suis parvenue en pensant à ma deuxième expérience. À la fin de ce projet, j'ai été transférée dans l'un des bureaux régionaux avec le même titre et les mêmes responsabilités. C'était un milieu de travail régulier et non un projet d'urgence comme la première fois. Étant donné que ce fût l'un des bureaux pour lequel j'ai eu à apporter mon support dans le passé, j'avais déjà eu à interagir avec le gestionnaire et quelques autres employés. Aussi, je pouvais me faire une idée sur la qualité de la collaboration que je pourrais avoir. De plus, les témoignages des collègues qui ont eu à travailler dans ce bureau me laissaient croire que cette nouvelle aventure allait être différente. J'étais à la fois rassurée et un peu méfiante. Désormais je savais où mettre mon attention pour identifier les éléments qui pourraient nuire à mon bien-être, et à celui des autres employés. Ma venue était planifiée en deux temps. Je devais m'y rendre pendant une semaine afin de

faire un état des lieux et identifier les besoins, et par la suite ensuite m'y installer définitivement. Toutefois, ma nomination n'était pas officiellement annoncée à tous les employés. C'est ce que j'ai pu comprendre à travers la réaction du chauffeur qui était venu me récupérer à l'aéroport, « *tu resteras avec nous mademoiselle ? Ça fait longtemps qu'on attend à ce qu'il y ait quelqu'un à ce poste* ». Quoique son souhait n'aurait pu rien changer à la décision de m'affecter ou non à ce poste, son ton enchanteur était synonyme de bienvenue, d'une assurance que tout allait bien se passer.

À mon arrivée, ma première surprise a été le local qui logeait le bureau. Considérant les différentes réalisations de cette région, et la manière dont elles étaient appréciées aux yeux de bon nombre de personnes, notamment la haute direction, je n'aurais jamais imaginé que leur espace de travail était aussi restreint. J'ai été dirigé au bureau du gestionnaire, et ce dernier m'a reçu avec un grand sourire. Il m'a souhaité la bienvenue et a profité pour me faire visiter. Lorsqu'il m'a montré mon bureau, je lui ai aussitôt expliqué que ce serait difficile pour moi d'y travailler en raison de la sensibilité des dossiers que je traitais. C'était une grande salle qui avait été aménagée avec plusieurs bureaux dont le calme et la concentration reposaient uniquement sur des séparateurs. Ce serait irresponsable de ma part d'effectuer certaines tâches dans ces conditions. Il avait l'air conscient du problème et m'a confié que c'était l'une des difficultés de mon prédécesseur. Il m'a informé que la haute direction et lui avaient déjà élaboré un plan d'aménagement et que le seul obstacle était la modification des clauses du contrat de location de la maison afin de faciliter l'agrandissement des lieux. Il m'a aussi affirmé que ma présence allait être comme un catalyseur dans ce projet, incitant ainsi les départements concernés à prendre une décision soit de le réaliser, ou de louer un espace plus grand qui pourrait satisfaire les besoins de tout le personnel. Il donnait l'impression d'être prêt à trouver une solution pour remédier à la situation. En ce sens, il m'a proposé d'utiliser son bureau quand j'aurai des réunions et d'autres entretiens. Ce n'était pas la solution au problème, mais temporairement certains aspects de mon travail n'allaient pas en pâtir. Après qu'il eut fini de faire le tour des locaux avec moi, il m'annonça qu'il allait devoir me quitter afin de répondre à d'autres obligations. En guise d'au revoir il me lança « *n'hésite pas à me faire savoir si tu as besoin de quoi que ce soit* ». Sa phrase était plutôt simple, mais

cette marque de courtoisie avait retenu mon attention, car j'étais une fois de plus dans une nouvelle ville, sans aucune idée des difficultés liées à la situation sécuritaire et aux autres aspects de la vie quotidienne. Il m'a aussi suggéré de demander de l'aide à certains employés qui sont originaires de la région, sachant qu'ils sauraient mieux répondre à certaines de mes questions. Ils étaient effectivement prêts à m'aider à bien comprendre ma nouvelle réalité et à m'y adapter.

Quoique mon poste ait été vacant depuis près de deux ans, certaines responsabilités étaient quand même assurées par le gestionnaire. Aussi, il m'a soumis tous les documents nécessaires et s'est mis disponible pour répondre à mes questions afin que je puisse bien m'imprégner de la réalité et suivre mon plan de travail. Deux jours plus tard, ce fut la journée de rencontre des employés. C'est un moment de méditation et de partage qui a lieu chaque semaine. Cependant, il a pris le soin de mentionner que mis à part l'aspect méditatif, c'est aussi un espace de discussion et d'échange sur le fonctionnement global du bureau. Aussi l'occasion est offerte à chaque employé de discuter des difficultés rencontrées dans son travail et de proposer des pistes d'amélioration. C'est un élément qui paraissait important à ses yeux, car il ajouta que c'est à partir de leurs suggestions qu'il peut y avoir un changement dans la manière d'exécuter les tâches. L'atmosphère était détendue, et d'après mes observations, personne ne craignait d'intervenir et de faire passer son point de vue. Les employés sont effectivement ceux qui effectuent le travail de terrain, ils sont de ce fait plus proche de la clientèle desservie et connaissent mieux la réalité. Aussi, ce fut un des employés qui lui a fait remarquer qu'il avait oublié de me présenter officiellement à toute l'équipe. En prenant ce fait en exemple, il précisa que la source de leur réussite est leur esprit d'équipe et leur bienveillance. Chacun veille sur le travail des autres et n'hésite pas à faire part de ses suggestions afin d'assurer le bon déroulement des activités. C'est sur cette note que ma visite d'intégration a pris fin. Je dois avouer que ces événements avaient commencé à dissiper le peu de doute que j'avais en ce qui concerne le climat de travail et le leadership exercé dans ce bureau. Je m'étais installée définitivement dans la région pendant son absence. En effet, ce dernier était parti en vacances peu de temps après ma première visite. Dès le départ j'avais pu constater une certaine harmonie entre lui et les employés, et à son retour il prit le temps

de se rendre au bureau de chaque employé pour les saluer et pour leur lancer un « *Comment ça va pour toi ?* ». C'était une question assez simple, mais la manière dont il la formulait laissait croire qu'il s'intéressait aux éléments de la vie professionnelle et personnelle de l'employé. C'était sa façon à lui de commencer la nouvelle année puisqu'il s'était absenté durant les fêtes de fin d'année. Quand ce fut mon tour, je n'étais pas gênée de lui faire part de mes difficultés et de lui demander les explications nécessaires pour pouvoir avancer dans mon travail. Son bureau n'était pas un espace inaccessible ou ouvert sous certaines conditions. Au contraire, il invitait les collaborateurs à le solliciter en cas de besoin.

Par ailleurs, il avait l'air d'être conscient de l'importance du travail de chaque collaborateur et il leur laissait la liberté d'exercer leurs fonctions selon les directives établies. La discussion que j'ai eue avec lui au sujet de l'absence d'un collègue en est la preuve. En effet, cet employé était affecté par la mort d'un membre de sa famille. Il n'était pas en mesure de continuer à travailler ce jour-là, et il devait s'absenter le lendemain à cause des funérailles. Il avait le droit d'autoriser cette absence sans être obligé de m'en parler. Il était son superviseur, et en tant que tel, les politiques de l'organisation lui donnaient cette latitude. Néanmoins, il m'a convoqué à son bureau afin de m'informer de la situation et de la manière dont il compte réagir. « *Moi, ça ne me dérange pas qu'il prenne une journée ou deux, c'est un employé qui est performant et qui a l'habitude de travailler au-delà des heures de bureau surtout quand on est en période de rapport. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire qu'il épuise ses congés dans cette circonstance* ». Il manifestait de l'empathie à son égard sachant qu'il était important pour que l'employé puisse faire son deuil et être disponible pour sa famille durant cette période. Le ton et l'attitude qu'il a employés me laissaient croire qu'il était prêt à m'écouter au cas où j'aurais une objection par rapport à son point de vue. Le fait qu'il m'ait parlé a facilité mon travail sur plusieurs points. Je me sentais impliquée dans sa prise de décision. De plus, j'avais la sensation d'être dans une relation de collaboration à part entière, où chacun avait un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Il a eu une réaction similaire lors de la maladie de l'épouse de l'administrateur du bureau. Ce dernier avait fait sa demande pour avoir droit à ses congés de compassion. Selon

la procédure établie, il lui fallait l'approbation du gestionnaire pour qu'il puisse en bénéficier. Quoique la présence de l'administrateur fût essentielle à la réalisation des activités à cette période, il n'hésita pas à les lui accorder. Vu la rapidité à laquelle il a approuvé sa demande, j'en déduisais qu'il s'agissait d'une simple formalité pour lui, démontrant ainsi son empathie envers l'employé. Plusieurs collaborateurs m'ont aussi avoué que son attitude et son approche envers eux suffisaient pour qu'ils accomplissent une tâche sans se rendre compte qu'ils travaillaient au-delà des heures régulières. « *Certaines fois, je pouvais refuser de me rendre à l'endroit indiqué et de faire ce qui a été demandé. Mais sachant que la demande venait du gestionnaire et que la performance de la région dépend aussi de mon travail, je le fais sans rechigner, car c'est une personne qui dirige en mettant l'humain au centre de ses actions* », me confia un employé qui collabore avec lui depuis plusieurs années. Étant un ancien employé du bureau depuis plus une dizaine d'années, il démontrait une certaine passion pour son travail, et il avait réussi à la partager à tout le personnel. Je faisais partie d'une équipe où la vision et la mission de l'organisation étaient connues et partagées par tout le monde. Il était facile de constater ce brin de fierté de la part du gestionnaire, y compris des employés quand il s'agissait de parler des réalisations de la région. Il y avait cette implication de la part des collaborateurs dans l'atteinte des objectifs. Ils voulaient tous que la région puisse continuer à être une référence en matière de réalisation et de performance. Aussi, dès que l'occasion se présentait, le gestionnaire prenait le temps de les remercier pour les efforts qui ont été consentis.

Peu de temps après, les circonstances m'ont permis d'apprécier de plus près cette empathie dont les employés affirmaient qu'il faisait preuve. Un soir en rentrant du travail j'ai eu un malaise. Je devais absolument me rendre à l'hôpital afin d'éviter toute complication. Étant donné que j'étais loin de ma famille, mon réflexe premier a été de contacter un chauffeur pour qu'il m'y accompagne. Toutefois, lors de notre conversation, je me suis assurée de lui dire de ne pas utiliser le véhicule de l'institution, mais le sien. Il m'a répondu qu'il n'aurait pas le choix de l'utiliser puisqu'il est aussi victime de la rareté de carburant que connaît le pays. Il m'a aussi dit de ne pas m'en inquiéter, car il s'agit d'une urgence et que le gestionnaire approuverait son choix. Quoique sa réponse soit un peu rassurante, je ne voulais

pas prendre le risque. Il faisait nuit, et la situation sécuritaire de la ville n'était pas négligeable. Je connaissais les politiques de l'organisation et je voulais éviter d'être au cœur d'un incident. Voyant ma réticence, le chauffeur a décidé d'informer le gestionnaire de ma situation pour qu'il me rassure. Quelques minutes plus tard, ce dernier me contacta. Il m'annonça qu'il venait d'ordonner au chauffeur de m'accompagner à l'hôpital, puis il ajouta : « *Nous sommes une famille ici et les matériels de l'organisation sont aussi à la disposition des employés qui en ont besoin, comme c'est le cas pour toi. Tu es loin de ta famille, c'est le minimum que l'on peut faire. Tu n'as pas à t'en inquiéter* ». Son appel avait toute son importance pour moi et ses propos étaient bien plus qu'une simple validation. Il avait l'air naturel et donnait l'impression de se soucier de mon état de santé. Peu de temps après, ce fut le tour de l'administrateur. Ce dernier m'appela en faisant pratiquement les mêmes affirmations. « *Il n'est pas question que tu risques ta vie à cause de ça, désormais c'est nous ta famille* », conclut-il.

Parallèlement, cette région faisait aussi face à des troubles sociopolitiques comme plusieurs autres départements du pays. De temps en temps on devait rester à l'affût des informations afin de planifier les déplacements et de minimiser les risques. Une fois, des mouvements de protestations étaient planifiés dans plusieurs points stratégiques de la ville. Ce n'était pas nouveau, mais à chaque fois, le niveau d'inquiétude était le même pour tout le monde. Il me convoqua dans son bureau afin d'identifier les menaces et essayer de les éviter. « *Il est nécessaire qu'on évalue la situation afin d'éviter d'exposer le personnel à tous ces dangers en venant au bureau demain. Après tout, la priorité demeure la sécurité des employés. Lorsqu'il n'y avait personne à ton poste, je faisais le suivi seul. Maintenant que tu es là, nous devons faire ce suivi ensemble. Même si on n'est pas dans la capitale, la localité où se situe le bureau peut devenir très dangereuse et difficile d'accès. Une fois, on a pu rentrer chez nous en empruntant des chemins tortueux sous la menace des manifestants. Je ne te souhaite pas de vivre une telle expérience* », affirma-t-il. Il m'a aussi avoué qu'il avait réussi à faire jouer ses relations dans la région afin d'avoir des informations de première main en matière de sécurité dans l'objectif de les partager avec le personnel et la haute direction. Ainsi, lors des journées les plus difficiles, les employés pouvaient rester chez eux et faire du

télétravail. Mis à part la performance et la réussite, le bien-être de ses collaborateurs semblait être un élément important pour lui et sa simplicité était tout aussi remarquable. En effet, le contexte sociopolitique du pays rendait le déplacement des employés difficile. En ce sens, il facilitait le trajet à certains d'eux étant donné que l'institution avait mis à sa disposition une voiture de service. Dans la mesure du possible, il s'assurait que tout le monde pouvait rentrer chez soi. Ce serait difficile pour une personne externe du bureau de l'identifier dans la voiture puisqu'il pouvait s'asseoir n'importe où. Ce qui importait c'était qu'un maximum de personnes puisse profiter du trajet. Malgré son côté altruiste et bienveillant, il s'assurait que les employés effectuent leur travail selon les normes et les politiques de l'organisation. Aussi, j'ai été témoin d'une situation où il a dû intervenir et adresser une lettre de blâme à certains employés. Il s'est réuni avec eux dans son bureau et il a pris le temps de leur expliquer les raisons qui expliquent la lettre qui leur était adressée. Il a aussi profité de l'occasion pour leur faire un rappel de ce que l'organisation attend de leur part en termes de respect des procédures, peu importe les exigences qui leur sont faites pour atteindre les résultats. Il les a aussi rappelés qu'il est toujours disponible pour répondre à leurs questions en cas de besoin.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce présent chapitre a pour but d'analyser les témoignages de la praticienne chercheuse de manière approfondie. L'objectif est d'établir un lien entre ses expériences et la littérature existante afin de parvenir à générer des connaissances nouvelles susceptibles d'éclairer les professionnels qui auront à travailler dans le contexte haïtien.

4.1 ANALYSE

4.1.1 Leadership

Je me sentais impliquée dans sa prise de décision. De plus, j'avais la sensation d'être dans une relation de collaboration à part entière, où chacun avait un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs organisationnels. **Témoignage 2- Extrait 1**

Dans l'extrait 1 du témoignage 2, il est possible de constater que la praticienne chercheuse a pu expérimenter une relation de collaboration avec son leader, où son rôle et ses responsabilités ont été pris en compte dans le déroulement des activités et dans le processus décisionnel. Cette perception du leadership s'accorde avec les recherches effectuées au cours des années 1990, où celui-ci a été défini comme un processus de collaboration entre leaders et suiveurs (Saint-Michel, 2023). Mise à part l'influence qui est exercée sur un groupe de personnes, le leadership ouvre aussi la voie à une attitude de collaboration entre leaders et suiveurs dans l'atteinte d'un objectif commun (Duluc, 2024; Teboul et Damier, 2022). Ainsi, le gestionnaire a su faire de la praticienne-chercheuse un acteur dans sa démarche et dans sa prise de décision. Il ne reste pas concentré sur sa perception de la situation. Au contraire, il l'invite à s'exprimer, à partager son point de vue, créant ainsi une relation de confiance et de coopération entre eux. Aussi, Duluc (2024) affirme que pouvoir s'entourer de collaborateurs susceptibles d'éclairer sa prise décision est

une des compétences clés que doit détenir le leader. En effet, dans ses écrits, cet auteur souligne l'importance d'une telle attitude de la part du leader tenant compte de la complexité de l'environnement dans lequel il interagit et du caractère incertain de l'avenir. Cette attitude démontre aussi que celui-ci manifeste une vision de l'organisation basée sur la coopération et le partage des connaissances comme le soulignent Walsh et Volini (2017), tenant compte des exigences liées aux à la quatrième révolution industrielle et de ses implications sur l'exercice du leadership. Par ailleurs, la narratrice dit s'être retrouvée dans une relation de collaboration à part entière, exprimant ainsi un sentiment d'égalité entre son leader et elle. C'est un élément qui montre que son travail est respecté et est important dans le bon fonctionnement du bureau. En ce sens, Teboul et Damier (2022) affirment que la contribution qui est recherchée dans cette vision du leadership ne se limite pas uniquement à un aspect économique, mais elle suscite également un sentiment de fierté et d'estime de soi chez les employés.

Dans son ouvrage sur le leadership, Duluc (2024) présente certains attributs du leader tels que la vision, l'intégrité, la capacité à faire preuve de curiosité, d'innovation et d'encouragement envers ses collaborateurs, et la passion. Pour cet auteur, un leader est une personne qui exprime son amour pour son travail et est capable de communiquer cette passion à ses collaborateurs.

Étant un ancien employé du bureau depuis plus d'une dizaine d'années, il démontrait une certaine passion pour son travail, et il avait réussi à la partager à tout le personnel. Je faisais partie d'une équipe où la vision et la mission de l'organisation étaient connues et partagées par tout le monde. **Témoignage 2-Extrait 2**

En effet, la praticienne chercheuse a identifié de la passion à travers le comportement de son gestionnaire. Ce dernier a su faire adhérer le personnel à la vision et à la mission de l'organisation. Il détient un discours sensibilisant et démontre également une certaine confiance dans le travail qu'accomplit chaque employé, car pour lui, à quelque niveau que ce soit, leur travail contribue au développement économique et social du pays. Il se considère aussi comme un acteur du changement pour sa communauté et pour le pays en général grâce

au travail qu'il effectue. Toutefois, sa passion peut être associée à une passion harmonieuse, c'est-à-dire que son travail est compatible avec sa personnalité, ce qui suscite un engagement volontaire de sa part dans la réalisation des activités organisationnelles. Comme le souligne Vallerand et al. (2003), ce type de passion résulte d'une intériorisation autonome de l'activité dans l'identité de la personne. Celle-ci accepte de s'impliquer dans son travail sans éprouver aucune contrainte. En d'autres termes, cette passion engendre une motivation autonome chez la personne, et l'activité en question occupe une place importante dans son identité. Par ailleurs, Lapierre (2008) affirme que le leadership exige une bonne stratégie de communication de la part de la personne qui l'exerce. Cet auteur met en ce sens l'accent sur une part de subjectivité qui entoure le leadership. Selon lui, le leader doit initialement croire en ce qu'il raconte afin d'amener ses collaborateurs à s'impliquer dans son projet. La manière dont le gestionnaire présente son parcours et ses expériences antérieures démontre son attachement aux valeurs et aux buts poursuivis par l'organisation, ainsi qu'une bonne compréhension du travail quotidien qu'accomplissent les employés dans les communautés desservies. Comme l'affirme Duluc (2024), un leader est conscient qu'il ne peut atteindre seul les objectifs organisationnels. Aussi, il sait obtenir la collaboration de toutes les personnes nécessaires à la réussite de son projet. En conséquence, il n'est pas considéré comme le seul acteur du système, mais est lui aussi un élément faisant partie de cet ensemble. En s'appuyant sur les travaux de Zaccaro et al. sur le leadership réalisés en 2001, Burke et al. (2011) attestent que les dirigeants détiennent un pouvoir d'influence sur les collaborateurs. Pour ces auteurs, cette influence passe avant tout par une bonne communication de la mission de l'entreprise. De plus, elle requiert que le leader soit capable de faire comprendre aux employés que leur contribution est essentielle dans la performance globale de l'organisation. Dans le cas de la narratrice, le gestionnaire a démontré sa passion pour son travail à travers son comportement et son discours, ce qui a suscité l'implication des employés dans les activités de l'organisation au point où ils veulent maintenir un bon niveau de performance.

4.1.2 Effets de la culture haïtienne sur le leadership

Nous sommes une famille ici et les matériels de l'organisation sont aussi à la disposition des employés qui en ont besoin, comme c'est le cas pour toi. Tu es loin de ta famille, c'est le minimum que l'on peut faire. Tu n'as pas à t'en inquiéter.

Témoignage 2- Extrait 3

Peu de temps après, ce fut le tour de l'administrateur. Ce dernier m'appela en faisant pratiquement les mêmes affirmations. « Il n'est pas question que tu risques ta vie à cause de ça, désormais c'est nous ta famille », conclut-il. **Témoignage 2- Extrait 4**

Comme le soulignent Teboul et Damier (2022), les qualités d'écoute, de relation humaine et de valeurs partagées peuvent être des éléments qui expliquent l'émergence du leadership de certaines personnes, indépendamment de leur titre et de leur statut dans l'organisation. Par ailleurs, Chader et al. (2021) abondent dans le même sens en affirmant que des compétences en relations humaines comme la communication, l'écoute et l'empathie sont nécessaires pour que les leaders puissent bien exercer leur rôle. Dans les extraits 3 et 4 du témoignage 2, le gestionnaire s'est d'abord préoccupé du bien-être de l'employée faisant ainsi preuve d'empathie et de responsabilité envers elle. Son attitude démontre également l'existence de bonnes relations humaines entre lui et ses collaborateurs. Le mot « famille » qu'il a employé pour exprimer son soutien envers elle est en lien étroit avec la conception de la famille dans la culture haïtienne. En effet, dans cette culture, la famille ne se définit pas uniquement par les liens de sang. Elle est avant tout imprégnée par la notion de communauté et de partage (Mwissa, 2004). Les travaux réalisés par Mwissa (2004) sur les liens de parenté et la famille en Haïti soutiennent que cette conception de la famille serait un héritage de l'Afrique considérant le passé historique existant entre ces deux peuples. Parallèlement, cette attitude reflète la notion de « *vivre-ensemble* » qui est tout aussi présent dans le paysage culturel haïtien. Pour Augustin (2018), tout comme le tourisme, le vivre-ensemble est souvent mis en avant quand il s'agit de parler du patrimoine mémoriel lié à l'esclavage en Haïti. Aussi, dans ses écrits, Monneveux (2021) affirme que l'histoire d'Haïti est faite de révolte, de fierté, mais également de solidarité. Ainsi, le rapport du bon voisinage et la solidarité sont des éléments qui occupent une place importante dans la culture haïtienne, qu'il

s'agisse de personnes ayant des liens de parenté ou non. En conséquence, la famille inclut les amis, les voisins, les personnes qui accompagnent et qui partagent les moments importants avec leurs proches. Comme l'affirment Sider et Jean-Marie (2014), la culture peut être un élément déterminant dans la façon dont le leadership est exercé. En ce sens, cette attitude d'entraide et de bonne relation humaine fait surface dans les extraits 3 et 4 du témoignage 2 présentés par la narratrice, démontrant ainsi que ces aspects de la culture haïtienne sont aussi présents dans les milieux organisationnels haïtiens, et jouent aussi un rôle dans l'exercice du leadership.

La majorité des employés accomplissaient une tâche en plus de celles qui leur étaient attribuées. Malgré tout, ils faisaient preuve de compréhension et de volonté pour assurer la réussite du projet. Ils s'entraidaient entre eux pour compenser le manque de personnel, mais aussi pour pouvoir s'accommoder au minimum d'infrastructure qu'ils disposaient afin d'atteindre chacun leur objectif.

Témoignage 1- Extrait 1

L'extrait 1 du témoignage 1 offre une lecture du mouvement « *konbit* » qui est présent dans la culture haïtienne. Cette notion désigne la collaboration communautaire, les efforts déployés par les membres d'une même communauté dans le but de satisfaire le bien-être collectif (Bilkis, 2020; Versaillot et Honda, 2024). Il s'agit d'une pratique culturelle qui est notamment observée dans les milieux ruraux. Elle met l'emphase sur l'interdépendance des membres qui permet aux acteurs locaux d'être résilients dans certaines circonstances, par exemple lors des catastrophes naturelles (Versaillot et Honda, 2024). Durant la première phase d'exécution du projet, les employés étaient animés par un souci de collaboration et de support mutuel. En dépit des circonstances et des difficultés auxquelles ils faisaient face, ils étaient tous concentrés sur la réalisation du projet, sachant que les extrants seraient au bénéfice de la communauté qu'ils desservaient. Ils faisaient preuve de compréhension quant à la nécessité de pallier le manque de main-d'œuvre en apportant leur support dans la réalisation des activités essentielles à la réussite du projet. Ils se soutenaient mutuellement pour que chacun d'entre eux puisse assumer leurs responsabilités et atteindre leurs objectifs. Ce recours à l'entraide mutuel illustre le principe du « *konbit* » tel qu'il est considéré dans la culture haïtienne, c'est-à-dire « une forme de solidarité et de partage social » (Stephenson et

Zanotti, 2021, p. 633). Animés par le même désir de réussite, ils se sont créé une communauté entre eux, mettant en commun leurs forces afin de poursuivre leur but. Aussi, le projet représente la communauté, et les employés peuvent être considérés comme les différents acteurs de cette celle-ci.

4.1.3 Intégration des facteurs contextuels dans la prise de décision

Il est nécessaire qu'on évalue la situation afin d'éviter d'exposer le personnel à tous ces dangers en venant au bureau demain. Après tout, la priorité demeure la sécurité des employés. **Témoignage 2- Extrait 5**

Le comportement du leader peut être influencé par différents éléments tels que les facteurs contextuels, sociaux et culturels (Sider et Jean-Marie, 2014). En effet, dans le cas d'Haïti, certains facteurs contextuels comme les troubles sociopolitiques influencent le style de leadership des dirigeants comme c'est le cas du gestionnaire mentionné dans l'extrait 5 du témoignage 2 ci-dessus. Ce dernier a su prendre en considération les menaces qui planent sur la ville, afin de limiter les risques. Au-delà de ses responsabilités administratives, il démontre un certain devoir de protection envers ses collaborateurs. Pour Gosselin et al. (2015), un leader est capable de faire la différence au sein d'une organisation grâce à sa personnalité, ses propos, ses attitudes et ses actions. Par ailleurs, Miribel (2016) fait appel au classement des compétences de Jack Zenger et de Joseph Folkman pour identifier un leader. Aussi, la capacité à proposer des perspectives et à avoir une stratégie pour faire face à une situation donnée est considérée comme étant l'un des éléments qu'il associe à la réussite d'un leader. En ce sens, le gestionnaire a anticipé et a mis en place des plans d'action dans le but de protéger au mieux le personnel. Son appel à la discussion avec la praticienne démontre effectivement sa préoccupation de la situation, ainsi que les actions qu'il a entreprises dans le passé. Il a su établir des liens étroits avec certaines personnes dans le but d'obtenir des informations de première main sur la situation sécuritaire de la ville. Le partage de ces informations avec le personnel ainsi qu'avec la haute direction facilite entre autres la prise de décision, mais par-dessus tout, il vise à limiter les dangers en ce qui a trait aux déplacements habituels du personnel sur le terrain.

4.1.4 Gestion des personnes

Moi, ça ne me dérange pas qu'il prenne une journée ou deux, c'est un employé qui est performant et qui a l'habitude de travailler au-delà des heures de bureau surtout quand on est en période de rapport. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire qu'il épuise ses congés dans cette circonstance. **Témoignage 2- Extrait 5**

Quoique la présence de l'administrateur fût essentielle à la réalisation des activités à cette période, il n'hésita pas à les lui accorder. Vu la rapidité à laquelle il a approuvé sa demande, j'en déduisais qu'il s'agissait d'une simple formalité pour lui, démontrant ainsi son empathie envers lui. **Témoignage 2- Extrait 6**

L'empathie et la compréhension manifestées à l'égard des employés dans les extraits 5 et 6 du témoignage 2 montrent que le gestionnaire intègre la notion de personne dans son style gestion au sein de l'organisation. Il considère l'employé avant tout comme une personne, c'est-à-dire un être unique et multifacette qui ne peut être compris qu'en prenant en compte toutes ses dimensions (Dodeler et Albert, 2017). En effet, cette notion de personne implique également que l'employé soit considéré comme un sujet, un être humain fait de chair et de sang (Fortier et Albert, 2015). L'insertion sociale et culturelle est prise en compte dans la définition de la personne en Haïti (Farmer, 1992, cité dans Pierre et al., 2010). Dans ce contexte culturel, la notion de personne inclut un aspect tri-dimensionnel, à savoir les esprits, les ancêtres et le monde naturel. Selon cette conception, une harmonie de ces trois dimensions est essentielle pour être santé (Pierre et al., 2010). Elle reflète également l'importance qui est accordée à la dimension spirituelle de la personne dans le contexte haïtien (Pierre et al., 2010). La volonté du gestionnaire à accorder ces jours de repos à ces employés peut être associée à la sympathie, à la solidarité et au réconfort que l'on témoigne habituellement aux personnes endeuillées ou qui traversent un moment difficile dans la culture haïtienne. En ce sens, Albert et Lazzari Dodeler (2023) affirment que le soutien du gestionnaire joue un rôle important dans l'établissement de la solidarité au sein des organisations, et que la reconnaissance sincère et le soutien mutuel contribuent à la création d'un climat de travail sain. Dans ce même ordre d'idées, Taskin et Nanteuil (2011) considèrent la confiance, l'éthique et l'humanisme comme des conditions essentielles à la performance et à l'engagement des employés dans les organisations. Aussi, le gestionnaire a

pris le temps de souligner la contribution de cet employé dans l'atteinte des objectifs organisationnels, ce qui exprime une marque de reconnaissance à son égard. Par ailleurs, Cénat et al. (2017) rapportent que les funérailles traduisent une certaine dignité familiale dans la culture haïtienne. Aussi, tous les moyens sont mis en œuvre dans le but d'organiser une cérémonie digne de ce nom et éviter les critiques de la communauté. Certaines fois l'aide de tous les membres de la famille, proche et élargie de la personne décédée est aussi nécessaire pour atteindre cet objectif. De là découle un élément explicatif des rapports qu'entretiennent les haïtiens avec les défunts. Aussi, le gestionnaire a su comprendre ces employés en prenant en compte les différentes facettes qui constituent leur identité ; sachant qu'ils sont aussi père et mère de famille, époux et épouses, membres d'une famille, d'une communauté avec laquelle ils partagent des valeurs. En ce sens, sa considération sur les multiples identités de ses collaborateurs constitue un des principes de la notion de personne (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). De plus, son attitude traduit l'existence d'une relation de personne à personne. Selon Albert et Lazzari Dodeler (2023), la gestion de personnes implique un changement de perception dans la traditionnelle relation gestionnaire-employé, en mettant l'accent sur une cohabitation entre deux personnes uniques, partageant un but commun. En conséquence, gestionnaires et employés sont avant tout des personnes, qui peuvent se comprendre et s'entraider au nom de la communauté qu'elles appartiennent.

Vue sous un angle différent, l'attitude du gestionnaire met en lumière un autre aspect de la gestion des personnes à savoir l'ouverture à l'autre. Un tel comportement permet de mieux comprendre la réalité des collaborateurs et d'assurer une meilleure gestion de la personne humaine. Une étude de Mounier sur le personnalisme (1952, cité dans Fortier et Albert, 2015) suggère que cette ouverture à l'autre implique néanmoins le respect de certaines règles comme la capacité à percevoir et à partager les émotions d'autrui, incluant leurs moments de joie et de peine. L'intérêt que manifeste le gestionnaire envers ses employés lui a permis d'établir une étroite relation avec eux. En conséquence, il est en mesure de mieux comprendre et de partager leur ressenti. Ses décisions sont orientées à la fois vers le bien-être des employés et les besoins organisationnels. En outre, sa compréhension de la situation exprime sa perception des procédures, des outils mis en place dans l'organisation.

En effet, dans une perspective de gestion des personnes, les outils sont considérés comme un guide et non comme une finalité. En d'autres termes, certaines situations ainsi que la nature complexe de l'homme peuvent faire appel au jugement des gestionnaires pour faire face à la réalité sans pour autant se conformer à un outil de gestion (Fortier et Albert, 2015). Une étude de Philipps et al. (2004, cité dans Detchessahar et Journée, 2007) présente ces outils comme un ensemble d'éléments qui régissent les relations humaines et informent sur les comportements qui sont acceptés et interdits dans l'organisation. Au-delà des politiques établies, le gestionnaire démontre par son attitude qu'il est tout à fait compréhensible que dans ces circonstances ces employés veuillent être aux côtés de leurs proches. Le but c'est d'avoir une équipe performante, capable d'atteindre les objectifs organisationnels. Il part à la recherche de cette même finalité en faisant preuve d'humanisme. Comme le soulignent Taskin et Nanteuil (2011), de tels comportements sont essentiels pour susciter l'engagement et la participation chez les collaborateurs.

4.1.5 Stress au travail

Je redoutais tellement ses courriels qu'à chaque fois je ne pouvais pas m'empêcher de dire « que se passe-t-il encore ? » à chacune de ses notifications et automatiquement, je commençais à imaginer l'objet de son courriel. Une fois que j'ai pris connaissance de l'objet et des premières lignes de son message, je redevais calme. **Témoignage 1- Extrait 2**

Je ne pouvais pas m'empêcher de me demander pendant combien de temps j'allais pouvoir tenir avec le peu de ressources que j'avais. Toutefois, les appels et les mots de réconfort de ma famille étaient pour moi une bouffée d'oxygène au milieu de toutes ces turbulences. **Témoignage 1- Extrait 3**

Les extraits 2 et 3 du témoignage 1 traduisent une situation de stress vécue par la praticienne-chercheuse dans le cadre de son travail. Certains auteurs mettent l'accent sur les réactions physiologiques de l'être humain pour définir la notion de stress. Selon Lupien (2023, p. 49) « le stress est une réaction biologique du corps en réponse à une menace qui a été conçue comme telle par le cerveau ». Par ailleurs, Ponnelle (2016) analyse le stress sous l'angle d'une adaptation de l'organisme face aux exigences de son environnement. En ce

sens, « il correspond au syndrome général d'adaptation qui représente les aspects physiologiques, hormonaux, endocriniens de la réaction de l'organisme en vue de résister, de s'adapter et de rétablir son homéostasie (Ponnelle, 2016, p. 393). Il est aussi un des éléments qui permet d'évaluer le niveau de bien-être au travail (Maymo et Murat, 2020). Gintrac (2011) rapporte que plusieurs sources de stress organisationnel sont identifiées par la littérature parmi lesquelles figure la communication. En se référant au modèle de Karasek, Maymo et Murat (2020) identifient la qualité des relations interpersonnelles comme une autre des sources de stress au travail. Aussi, les courriels provenant du gestionnaire, notamment en ce qui a trait à leurs contenus, constituent une menace pour l'employée. Les situations de communication antérieures et la qualité des relations interpersonnelles constituent la base de son jugement et de ses suppositions sur le contenu du message qui lui est destiné. Ce caractère subjectif du stress est pris en compte dans la définition apportée par l'accord international français à la suite de leur rencontre en juillet 2018. Soumises aux mêmes facteurs de stress, les réactions peuvent toutefois varier d'une personne à une autre (Gintrac, 2011; Neuville et Yaïch, 2019). Aussi, les études démontrent que la subjectivité influence les réponses aux facteurs de stress jusqu'à 80% (Neuville et Yaïch, 2019). Les travaux de Evans et DeFrance (2022) mettent aussi l'accent sur le caractère subjectif du stress en affirmant qu'il s'agit du résultat de l'interaction de certaines caractéristiques physiques de l'environnement d'une personne avec ses caractéristiques psychosociales et personnelles. En outre, il existe une certaine relativité dans la perception de la menace de l'environnement par les individus. Pour certaines personnes une situation peut être vécue comme un défi et avoir un effet positif sur sa performance, pour d'autres elle peut conduire à une situation de stress (Lupien, 2023). En ce qui a trait aux sentiments d'angoisse et d'inquiétude ressentis par l'employé, Moulette et al. (2024) affirment que ce sont les manifestations psychologiques du stress les plus fréquentes.

La praticienne-chercheuse affirme que son angoisse s'estompait et regagnait son calme en prenant connaissance de l'objet du message qui lui est adressé. Cette réaction peut être associée à une stratégie d'adaptation ou d'ajustement de sa part (Moulette et al., 2024; Ponnelle 2016). De plus, dans l'extrait 4 du témoignage 1, le sentiment d'inquiétude éprouvé

quant à la quantité des ressources disponibles et aux troubles sociopolitiques met en évidence une autre situation de stress vécue durant cette même période. Selon Neuville et Yaïch (2019) l'insécurité et la précarité font partie des stressés sociaux et financiers. Quoiqu'elles soient externes à l'organisation, ces sources de stress peuvent avoir des conséquences sur l'efficacité du personnel Gintrac (2011). Par ailleurs, l'employée affirme avoir eu le soutien de ses proches pour faire face à ces situations stressantes. Il s'agit d'une forme de soutien social qu'elle a reçu de leur part. Plusieurs études révèlent que le soutien social est positivement lié à la santé des personnes (Tessier et al., 2006). En effet, dans la culture haïtienne, ce rôle de soutien social est assuré par la famille, et il devient beaucoup plus important en situation de stress et de difficultés (Craan, 2022, cité dans Pierre et al., 2010). Dans le cas de la praticienne, il s'agit plus précisément d'un soutien émotionnel. Ce dernier regroupe entre autres l'écoute et la bienveillance qui peuvent être manifestées à l'égard d'une personne vivant une situation d'anxiété ou de dépression (Cleary et al., 2023). Aussi, de telles attitudes sont susceptibles d'avoir un effet positif sur le fonctionnement de la personne dans son milieu de travail (Cleary et al., 2023). En conséquence, cet aspect culturel relatif à la gestion du stress est aussi présent dans le milieu de travail haïtien.

4.1.6 Injustice organisationnelle

Il y a une chose que je n'arrive pas à comprendre, dans les autres régions où il n'y a personne à ton poste, cette tâche a déjà été complétée, alors que tu es présente ici et on est encore à ce niveau **Témoignage 1- Extrait 4**

Je ne m'y attendais pas du tout, ou du moins pas à cette approche. J'étais surprise, gênée, et sur le coup, j'ai perdu tous mes mots. Tout le monde avait constaté mon malaise. **Témoignage 1- Extrait 5**

La qualité des interactions existant au sein d'une organisation peut susciter des sentiments de justice ou d'injustice chez les employés (Bernaud et al., 2021). Un sentiment d'injustice peut conduire à un désengagement et à des intentions de départ de la part du personnel (Kuuyelleh et al., 2025). Ses effets ne se résument pas uniquement à des comportements déviants chez les employés. Ils se reflètent également sur le plan physique et psychologique (Bernd et Beuren, 2021). Toutefois, il existe plusieurs types d'injustice

organisationnelle. Dans l'extrait 4 du témoignage 1, il s'agit d'une injustice interactionnelle qui a été perçue par l'employée. Ce sentiment d'injustice se réfère à la qualité des échanges et au respect manifesté à l'égard de la personne. Aussi, un traitement déraisonnable ou irrationnel peut être la source du sentiment d'injustice pour l'employé (Shapoval, 2019). L'approche du gestionnaire ainsi que son discours laisse percevoir un manque d'intérêt pour la cause du retard constaté dans le travail de l'employée. Il s'agissait d'un environnement particulier, où la structure organisationnelle et d'autres facteurs contextuels impactaient négativement le travail du personnel. De plus, l'employée affirme que seul son superviseur technique était en mesure d'évaluer sa performance, car elle accomplissait des tâches autres que celles qui relevaient de sa responsabilité sous sa demande. En ce sens, ce jugement peut être considéré comme irrationnel. D'une part, les conditions de travail n'étaient pas les mêmes comparées aux autres régions, et d'autre part, il ne détenait pas toutes les informations sur sa charge de travail. Cette situation constitue une source de tension et de malaise pour l'employée et les réactions qu'elle a eues par la suite témoignent ce sentiment d'injustice ressenti. En effet, un traitement injuste de la part d'un supérieur peut être une source de stress beaucoup plus importante que la surcharge de travail (Vermunt, 2002, cité dans, Pérez-Rodríguez et al., 2019). En ce qui a trait aux émotions négatives qui découlent de ces situations, Pérez-Rodríguez et al. (2019) affirment qu'elles jouent un rôle important dans la médiation entre la justice et le stress au sein des organisations. Aussi, le sentiment d'injustice est un facteur qui influence le comportement, notamment en ce qui a trait aux effets liés au stress comme la tension psychologique (Francis et Barlinger, 1993, cités dans Shapoval, 2019).

Dans le contexte haïtien, l'effet de surprise ressenti par l'employée ainsi que la réaction qui suit est désigné sous le thème de « *sezisman* ». Il s'agit d'un état de choc, de non-réactivité qui apparaît à la suite d'un événement inattendu. Dans la plupart des cas, il exprime un sentiment d'indignation ou de mécontentement (Bourguinion, 1984, Nicolas et al., 2006, cités Pierre et al., 2010). Des situations qui font appel à la sensibilité comme être témoin de la mort de certaines personnes, ou encore recevoir une mauvaise nouvelle au sujet d'un être cher peut déclencher cet état de choc. Des crises familiales, ainsi que la perte d'un emploi

peuvent aussi avoir le même effet (Pierre et al., 2010). Selon Pierre et al. (2010), ces situations peuvent entraîner des conséquences sur la santé, notamment chez les femmes enceintes. En effet, la femme enceinte qui est en état de « *sezisman* » est plus susceptible d'avoir des réactions néfastes pour sa santé. Celles-ci peuvent aller jusqu'à un accouchement précoce avec d'autres complications pour le fœtus. En conséquence, elle est protégée des mauvaises nouvelles. Par ailleurs, ces auteurs identifient d'autres types de réactions chez les personnes qui sont dans cet état, comme le refus de discuter. Aussi, la personne a tendance à se renfermer sur elle-même. L'extrait 1 du témoignage 2 illustre cette situation de « *sezisman* » telle que décrite dans la culture haïtienne. En effet, l'employée affirme que la réaction de son supérieur était inattendue et qu'elle était incapable de réagir. Le sentiment de malaise mentionné est un élément qui peut être aussi associé à l'indignation ou au mécontentement, car son travail n'était pas apprécié à sa juste valeur. Son attitude traduit également une certaine impuissance face au comportement de son gestionnaire. Aussi, le sentiment d'injustice interactionnelle qui a été perçu au préalable est à la base de ces émotions négatives ressenties par l'employée.

4.1.7 Climat de travail

Dès le départ j'avais pu constater une certaine harmonie entre les employés, et à son retour il prit le temps de se rendre au bureau de chaque employé pour les saluer et pour leur lancer un « Comment ça va pour toi ? ». **Témoignage 2- Extrait 7**

L'extrait 7 du témoignage 2 fournit des informations permettant d'analyser le climat de travail au cours de la deuxième expérience de la praticienne-chercheuse. Le climat de travail renseigne sur la qualité de vie au sein d'une organisation. Il est le résultat de la perception des employés sur plusieurs aspects de la vie organisationnelle (Bentein, 2019). Dans cet extrait, la perception du climat de travail repose sur le leadership et les relations interpersonnelles. Effet, le leadership est considéré comme un déterminant du climat (Brunet et Savoie, 2016). Par son style de leadership, un leader a la capacité d'influencer la perception que peuvent avoir les employés du climat de travail. En prenant le temps de saluer les collaborateurs et de prendre de leurs nouvelles à son retour de voyage, le gestionnaire a

démontré un certain intérêt envers son équipe. Cette attitude du gestionnaire s'aligne avec l'affirmation de Zohar et Luria (2010) selon laquelle les interactions entre le leader et les collaborateurs sont une excellente source d'information sur l'environnement de travail. Ces gestes, aussi simples qu'ils puissent être, contribuent à l'instauration d'un climat de travail agréable. L'intérêt n'est pas porté uniquement sur l'atteinte des résultats, mais aussi sur la qualité des relations interpersonnelles. En ce sens, cette considération pour la personne et pour le développement de bonnes relations interpersonnelles peut être dupliquée à tous les niveaux de la hiérarchie, ou encore au sein de toutes les unités de l'organisation. Comme le soulignent Brunet et Savoie (2016), la qualité des relations de travail se traduit par la cohésion ou par des rapports conflictuels au sein des groupes. Néanmoins, la praticienne chercheuse a mentionné qu'il y avait une certaine harmonie entre les membres du bureau, ce qui explique que les relations interpersonnelles étaient empreintes de cohésion. Celles-ci facilitent le partage des informations nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

C'est un élément qui paraissait important à ses yeux, car il ajouta que c'est à partir de leurs suggestions qu'il peut y avoir un changement dans la manière d'exécuter les tâches. L'atmosphère était détendue, et d'après mes observations, personne ne craignait d'intervenir et de faire passer son point de vue. **Témoignage 2- Extrait 7**

En prenant ce fait en exemple, il précisa que la source leur réussite est leur esprit d'équipe et leur bienveillance. **Témoignage 2- Extrait 8**

Parmi les attitudes que doit avoir le leader pour instaurer un climat de travail agréable figurent la clarté et l'implication des équipes dans les activités de l'entreprise (Brunet et Savoie, 2016). Dans l'extrait 8 du témoignage 2, le gestionnaire invite les collaborateurs à faire part des difficultés rencontrées dans leur travail, mais aussi à partager leurs idées dans le but d'améliorer les processus de travail. De plus, la praticienne souligne le fait que l'atmosphère était détendue et que les employés ne craignaient pas d'intervenir. Cette situation peut être interprétée comme un effet direct du climat. Elle s'inscrit également dans une démarche de gestion totale de la qualité. Brunet et Savoie (2016) considèrent le processus d'amélioration de la qualité des processus de travail comme une variable résultante du climat. Ces auteurs affirment qu'il repose sur la création d'un climat d'ouverture et de participation

étroit entre l'organisation et les employés. Par son comportement, le gestionnaire a su créer ce climat de participation au sein de son équipe. Les employés ont la possibilité de faire part de leur point de vue en toute confiance, sans craindre des représailles. Les employés sont ceux qui mettent en application les processus et qui interagissent avec la clientèle. En ce sens, ils sont capables de faire une analyse qui tient compte à la fois des exigences organisationnelles et des besoins de la population desservie. En les invitant à partager leurs idées, le gestionnaire a la possibilité d'avoir un point de vue différent sur la manière dont les activités sont réalisées. En conséquence, les employés se sentent impliqués dans l'évaluation des procédures et des activités opérationnelles de l'entreprise. Ce qui favorise le développement d'un sentiment d'appartenance chez les employés, ainsi que leur adhésion aux valeurs et aux buts poursuivis par l'organisation.

Ces extraits décrivent également l'existence d'un climat de confiance au sein de l'équipe. La perception que se font les employés en ce qui a trait à la justice et à l'équité dans leurs rapports avec les dirigeants de l'organisation définit ce type de climat (Brunet et Savoie 2016). La communication y joue aussi un rôle important, car elle doit être ouverte et franche, qu'elle soit entre collègues, ou entre superviseurs et supervisés (Brunet et Savoie, 2016). L'absence d'hésitation et la participation des employés à faire des propositions permettent de comprendre qu'il existe une communication ouverte entre le gestionnaire et les employés. De plus, la bienveillance entre les collaborateurs dont il a fait mention rejoint les écrits de Brunet et Savoie (2016) selon lesquels les groupes informels d'employés dans ce type de climat ont pour objectif premier l'entraide et le soutien mutuel. Par ailleurs, le climat de travail est aussi la perception de ce qui est valorisé et récompensé par l'organisation (Bentein, 2019). En mentionnant la bienveillance comme la source de leur performance, le gestionnaire remet en lumière ce qu'il soutient et ce qu'il récompense au sein de son équipe ; c'est-à-dire les valeurs et les attitudes qui sont attendues de la part de tous. Aussi, il est possible de constater l'influence que peut avoir le leader dans la création du climat de travail.

4.2 DISCUSSION

Cette seconde partie du chapitre consiste en une discussion des résultats obtenus. L'objectif est de faire une confrontation entre les idées qui ont émergé à la suite de l'analyse effectuée précédemment par rapport à la littérature mobilisée au premier chapitre.

L'analyse des témoignages de la praticienne-chercheuse offre une lecture nuancée du leadership et de son influence sur le climat de travail en Haïti. Premièrement, il est possible d'identifier un style de leadership particulier qui peut être désigné sous le terme de « leadership tet ansanm ». Le terme « *tet ansanm* » est issu de la culture haïtienne, et peut être traduit littéralement en français « tête ensemble ». Il renvoie à une perception de solidarité, d'entraide et de relations de bon voisinage. Il s'apparente également au leadership authentique. Il s'agit d'un leadership qui met l'accent sur les relations humaines et sur le bien-être des employés, et qui a un effet positif sur le climat.

Les résultats de l'analyse de la section (4.1.2) présentent les effets de la culture sur ce style de leadership. L'élément culturel qui a émergé en lien avec le leadership est la conception de la famille dans la culture haïtienne. Dans cette culture, le mot famille ne désigne pas uniquement les personnes qui sont liées par le sang, mais il met l'accent sur la solidarité et l'entraide qui existent entre deux personnes indépendamment de leur lien de parenté. Ainsi, cette analyse permet de mieux comprendre le comportement du leader et la base sur laquelle il s'est appuyé pour apporter son aide et son soutien à la narratrice. Elle permet également de découvrir l'existence des relations humaines qui sont basées sur cette conception de la famille en milieu organisationnel, notamment entre le leader et les suiveurs. Ces résultats s'alignent également aux travaux de Sider et Jean-Marie (2014) qui soutiennent que les facteurs contextuels, sociaux et culturels peuvent influencer le leadership du dirigeant. Mis à part ces éléments culturels, l'intégration des facteurs contextuels dans la prise de décision est aussi une attitude du leader qui a été analysé à la section (4.1.3). Face aux troubles sociopolitiques du pays, le leader a démontré un certain devoir de protection envers les employés. Il a mis en place des stratégies lui permettant d'avoir les informations

nécessaires afin d'évaluer les risques et de prendre les décisions appropriées. Cette attitude décrit son adaptabilité face à un environnement instable. En ce sens, Remington et Ganapati (2017) définissent cette adaptabilité comme une des caractéristiques essentielles que doit détenir un leader qui évolue en Haïti. Par ailleurs, étant considéré comme un déterminant du climat, il est possible d'avoir une idée sur la qualité du climat en se référant au style de leadership (Brunet et Savoie, 2016). En conséquence, le leader détient un pouvoir d'influence sur le climat de travail. Ces deux attitudes décrivent un certain sens de responsabilité dont fait preuve le leader envers les employés. Ce qui rejoint l'affirmation de Brunet et Savoie (2016) selon laquelle la responsabilité est une caractéristique du leader qui favorise la création d'un climat de travail sain.

Mis à part ces facteurs culturels et contextuels du leadership qui offrent une perception positive du climat, d'autres éléments décrits ci-dessous retracent l'influence du leader sur le climat de travail. En effet, l'analyse de l'extrait du témoignage réalisée à la section (4.1.4) identifie la gestion des personnes comme une compétence du leader qui contribue à la création d'un climat de travail positif au sein de l'organisation. L'analyse révèle que cette gestion de personnes permet au leader de prendre en compte toutes les dimensions de l'être humain et de faire preuve de compréhension envers les employés. Elle implique également que l'employé soit considéré comme un être unique, qui est à la fois intégré dans un corps social avec lequel il partage des valeurs. En accordant les jours de repos aux employés et en manifestant de la reconnaissance pour le travail qu'ils accomplissent, le gestionnaire exprime son soutien à l'égard de ces employés. En référence aux travaux de Albert et Lazzari Dodeler (2023), le soutien mutuel et la reconnaissance sincère contribuent à la création d'un climat sain. Dans le cas qui a été exposé, le soutien du leader découle de cette gestion des personnes au sein de son équipe. Son attitude reflète d'une part, la prise en considération des éléments culturels liés à la situation. D'autre part, la prise en compte des éléments liés aux multiples identités que peut avoir l'être humain. Les travaux antérieurs recensés dans la littérature sur le leadership ne font pas ressortir l'impact de cette compétence en gestion des personnes sur le climat de travail. En ce sens, il s'agit d'un élément nouveau qui contribue à la compréhension du leadership et de son influence sur le climat de travail en Haïti.

Dans cette même perspective, les résultats de l'analyse de la section (4.1.7) montrent que les relations interpersonnelles de qualité et l'implication des employés dans les activités de l'entreprise sont des facteurs qui influencent positivement le climat. En effet, en démontrant de l'intérêt pour les employés et pour leur bien-être, le gestionnaire a su favoriser un climat de confiance où chacun se sent libre de s'exprimer et d'apporter sa contribution à l'amélioration des processus de travail. L'analyse de la section (4.1.2) révèle une situation similaire entre le gestionnaire et la praticienne. Il a fait preuve de considération et de respect pour son travail en l'invitant à partager son point de vue sur la situation. Sa démarche traduit la volonté d'avoir une étroite collaboration entre lui et ses employés. Ces résultats s'alignent avec les travaux de Brunet et Savoie (2016) qui identifient l'implication des équipes de travail, comme une caractéristique du leader qui favorise la création d'un climat de travail sain. Cette analyse rejoint aussi les travaux de recherche de Andersen sur le climat organisationnel (1964, cité dans Brunet et Savoie, 2016) qui soutiennent que les leaders qui font preuve de confiance en soi et d'agréabilité sont à l'origine d'un climat de travail positif et attrayant.

Deuxièmement, l'analyse de certaines parties du témoignage laisse percevoir l'existence d'un leadership autocratique, et qui a un effet négatif sur le climat de travail. Comme le rapporte Saint-Michel (2023), un tel leader a de l'intérêt que pour la tâche. De plus, il ne manifeste aucune considération pour les besoins des employés et ne se soucie guère de la qualité des interactions (Cauvin, 2020; Chukwusa, 2018; Daubier et Daubier, 2022). En effet, l'analyse de la section (4.1.6) présente une situation d'injustice perçue par la chercheuse, plus particulièrement une injustice interactionnelle. Selon cette analyse, l'intérêt du leader a été porté uniquement sur la réalisation de la tâche sans se soucier de la qualité des interactions entre lui et l'employée. Par ailleurs, la praticienne-chercheuse affirme qu'une telle situation a eu un effet de surprise et a suscité chez elle un sentiment de malaise et de tension qui a été constaté par l'ensemble des employés. D'une part, en référence aux travaux de Zohar et Luria (2010) qui stipulent que les interactions entre le leader et les employés sont une excellente source d'informations sur le climat de travail, les résultats de l'analyse permettent d'identifier cette injustice organisationnelle comme un élément qui découle de la

relation entre le leader et l'employée. D'autre part, ces résultats rejoignent les travaux de Brunet et Savoie (2016) qui affirment que le leadership est un déterminant du climat. En conséquence, un leader qui met l'accent uniquement sur la réalisation de la tâche sans se soucier des relations humaines et qui suscite un sentiment d'injustice chez les employés fait émerger un climat de travail négatif. Aussi, un élément nouveau qui apparaît dans ce travail de recherche est l'injustice organisationnelle qui peut être considérée comme un indicateur de la qualité du climat qui existe au sein d'une organisation.

Par ailleurs, l'analyse effectuée à la section (4.1.5) montre une situation de stress vécue par l'employé. De l'analyse, il ressort que certaines composantes du climat de travail comme la qualité des relations interpersonnelles et le style de communication du leader sont la cause de son stress. Ces résultats rejoignent les travaux Jaafar et al. (2021) qui soutiennent que les relations de travail peuvent être détériorées en présence d'un leadership autocratique. Cette situation de stress est aussi un indicateur sur l'existence d'un climat de travail négatif, car les travaux de Andersen (1964, cité dans Brunet et Savoie, 2016) rapportent que les styles traditionnels de gestion peuvent provoquer un climat de travail fermé et froid.

CONCLUSION

Cette recherche a eu pour objectif de montrer l'influence du leadership sur le climat de travail en Haïti. Pour ce faire, la littérature sur ces deux principaux concepts a été revisitée, tout en tenant compte des aspects contextuels liés à l'histoire et à la culture haïtienne. Dans ce contexte particulier marqué par des troubles sociopolitiques, il s'est avéré que le leader est un acteur clé dans la création d'un climat de travail favorable à la réalisation des objectifs organisationnels et à la cohésion entre les membres de son équipe. Aussi, cette étude a révélé que les facteurs contextuels et culturels haïtiens sont des éléments qui influencent le comportement du leader et par conséquent son style de leadership.

Ce travail de recherche est rédigé à partir d'une autopraxéographie, une méthode qualitative permettant d'analyser les expériences du chercheur issu d'un tel environnement de travail. À partir des expériences exposées, deux styles de leadership ont été identifiés. Premièrement, il s'agit d'un leadership typiquement ancré dans la culture et dans la réalité haïtienne et qui a un effet positif sur le climat de travail. Désigné sous le terme de « leadership tèt ansanm », un leader qui adopte ce style de leadership fait la gestion des personnes, tient compte des facteurs contextuels dans sa prise de décision et privilégie une relation de collaboration avec ses employés. De tels comportements favorisent un climat d'ouverture et de participation au sein de son équipe.

Deuxièmement, il s'agit d'un leadership autocratique, qui à l'inverse, a des effets négatifs sur le climat de travail. Comme le souligne Jaafar et al., (2021), les relations de travail peuvent se détériorer en présence d'un leader autocratique. Dans le contexte étudié, les indicateurs de l'existence d'un tel climat de travail sont l'injustice organisationnelle et le stress au travail. Ces derniers résultent de la qualité des interactions entre le leader et les employés.

La principale limite de cette recherche est liée à la méthodologie utilisée. En effet, l'autopraxéographie permet de prendre en compte uniquement le point de vue du chercheur sur le phénomène étudié. En ce sens, il est essentiel de considérer la subjectivité à laquelle

est soumis son récit et qui limite sa connaissance du passé. Malgré la volonté de faire une description fidèle des expériences et d'être sincère le plus possible, la mémoire peut conduire à une déformation des actions et des situations vécues (Albert et Michaud, 2020). Pour de futures recherches, il serait judicieux d'interroger d'autres professionnels haïtiens évoluant dans divers secteurs d'activité afin d'obtenir une vision plus large de la pratique du leadership en Haïti et de ses conséquences sur le climat de travail. Il serait aussi intéressant de faire une étude comparative sur le sujet avec d'autres pays de la Caraïbe qui font face à des défis similaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alavi, H. R. et Jahandari, R. (2005). The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University: Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoints of the Personnel (Staff) of the University. *Public Personnel Management*, 34(3), 247-261. <https://doi.org/10.1177/009102600503400303>
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N. et Couture, M.-M. (2014). To explore new avenues: Experiential testimonio research. *Management Decision*, 52(4), 794-812. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2012-0179>
- Albert, M.-N. et Dodeler, N. L. (2020). L'entrepreneuriat immigrant de nécessité au sein d'une région où il n'existe pas d'enclaves ethniques. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 25(1), 107-130. <https://doi.org/10.3917/proj.025.0107>
- Albert, M.-N. et Dodeler, N. L. (2023). Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme. *Interventions économiques*, (69), 1-18. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.22738>
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From Disillusion to the Development of Professional Judgment: Experience of the Implementation Process of a Human Complexity Course. *Sage Open*, 6(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244016684372>
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans S. Frimousse, J.-M. Peretti (dir.), *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2022). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2022-0016>

- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M. et Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L. et AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Apriliah, N. H. et Rindaningsih, I. (2025). The role of participative leadership in improving employee performance in educational institutions: systematic literature review. *Journal of Learning on History and Social Sciences*, 2(1), 47-52. <https://doi.org/10.61796/ejlhs.v2i1.1136>
- Ardila, D. G. (2010). La Colombie et Haïti, histoire d'un rendez-vous manqué entre 1819 et 1830. *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, 32(2), 111-128. <https://doi.org/10.3917/bipr.032.0111>
- Asno, S. et Sary, F. P. (2023). Autocratic leadership style and organizational change on performance during pandemic. *Trikonomika: Jurnal Ekonomi*, 22(1), 1-9. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v22i1.5223>
- Augustin, J. R. (2018). Le patrimoine mémoriel de l'esclavage: Souvenirs, enjeux et mise en valeur en Haïti. *Ethnologies*, 40(1), 3-26. <https://doi.org/10.7202/1054310ar>
- Autissier, D., Johnson, K. et Metais-Wiersch, E. (2018). Vers des organisations magnétiques et un leadership inspirant. Dans D. Autissier, K. Johnson et E. Metais-Wiersch (dir.), *Stratégie d'entreprise* (p. 41-63). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/du-changement-a-la-transformation--9782100780891-page-41>
- Avenier, M. J. et Cajaiba, A. P. (2012). The Dialogical Model: Developing Academic Knowledge for and from Practice. *European Management Review*, 9(4), 199-212. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2012.01038.x>
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & Management*, 20(1), 61-98. <https://doi.org/10.3917/sim.151.0061>

- Azarre, W. (2020). *Leadership éthique des dirigeants scolaires en Haïti* [Thèse de doctorat]. Université Laval. <https://library-archives.canada.ca/eng/services/services-libraries/theses/Pages/item.aspx?idNumber=1223318052>
- Barel, Y., Dumas, M. et Frémeaux, S. (2017). Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 105(3), 19-37. <https://doi.org/10.3917/grhu.105.0019>
- Bchini, B. (2017). Style de leadership transformationnel et performance financière : le rôle de la responsabilité sociale des entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 119(2), 123-147. <https://doi.org/10.3917/resg.119.0123>
- Béchacq, D. (2014). Le secteur vodou en Haïti: Esthétique politique d'un militantisme religieux (1986-2010). *Histoire, monde et cultures religieuses*, 29(1), 101-118. <https://doi.org/10.3917/hmc.029.0101>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M. et Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, 139(3), 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Bentein, K. (2019). Climat de travail. Dans G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Brangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (2^e éd., p. 97-100). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0097>
- Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 34(1), 22-40. <https://doi.org/10.7202/028935ar>
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (2021). La justice organisationnelle : perspectives sur la bientraitance professionnelle. Dans J.-L. Bernaud, P. Desrumaux et D. Guédon (dir.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs*, (p. 25-38). Dunod <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-page-25?lang=fr>
- Bernd, D. et Beuren, I. M. (2021). Self-perceptions of Organizational Justice and Burnout in Attitudes and Behaviors in the Work of Internal Auditors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), 422-428. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>
- Bhatia, S., Olivola, C. Y., Bhatia, N. et Ameen, A. (2022). Predicting leadership perception with large-scale natural language data. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101535>

- Bilkis, E. (2020). Bringing the Spirit of « Konbit » to Disaster Relief: Reforming Usaid Procurement to Promote Partnership Between Donors and the Local Community in Haiti. *Public Contract Law Journal*, 49(3), 517-536. <https://www.proquest.com/docview/2439669805?pq-riqsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Boutiba, R., Boussoura, E. et Ben-Slimane, O. Z. (2017). Vers une redéfinition du rôle du leader... L'incarnation du style de leadership responsable. Dans S. Frimousse, Y. Le Bihan (dir.), *Réinventer le leadership* (p. 524-536). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0524>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. et Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Briker, R., Walter, F. et Cole, M. S. (2021). Hurry up! The role of supervisors' time urgency and self-perceived status for autocratic leadership and subordinates' well-being. *Personnel Psychology*, 74(1), 55-76. <https://doi.org/10.1111/peps.12400>
- Brodziak, S. et Achour, C. C. (2013). Présentation. Dans S. Brodziak (dir.), *Haïti : Enjeux d'écriture* (p. 5-10). Presses universitaires de Vincennes. <https://doi.org/10.3917/puv.brod.2013.01.0005>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. et Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brunet, L. (2016). Vers un climat de travail sain. L'impact de la confiance au niveau organisationnel. Dans R. Delaye et P. Lardellier (dir.), *La confiance: Relations, organisations et capital humain* (p. 107-123). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.delay.2016.01.0107>
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*. EMS Éditions. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/le-climat-de-travail--9782847699302>
- Buch, H.-C. (2017). Haïti : littérature et politique. *Esprit*, Janvier(1), 7-17. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/revue-questions-de-management-2024-2-page-57?lang=fr>
- Burger-Helmchen, T., Hussler, C. et Muller, P. (2019). Le leadership. Dans T. Burger-Helmchen, C. Hussler et P. Muller (dir.), *Management : Le manuel complet du management* (p. 173-228). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.burge.2019.01.0173>

- Burke, S., DiazGranados, D. et Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. *The Sage Handbook of Leadership*, 338-351. https://www.researchgate.net/publication/291048177_Team_leadership_A_review_and_look_ahead
- Carvalho, S. (2019). L'éthique de la recherche entre réglementation et réflexivité. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 132(2), 299-326. <https://doi.org/10.3917/rac.043.0299>
- Cauvin, P. (2020). Le leadership. Dans P. Cauvin (dir.), *La cohésion des équipes : pratique du team building* (p. 111-119). ESF sciences humaines. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/la-cohesion-des-equipes--9782710131229-page-111?lang=fr&tab=texte-integral>
- Çekmecelioğlu, H. G. et Özbağ, G. K. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Cénat, J. M., Derivois, D. et Karray, A. (2017). Psychopathologie de la mort et de la survivance en Haïti:Le séisme et la culture comme analyseurs. *Psychothérapies*, 37(1), 7-17. <https://doi.org/10.3917/psys.171.0007>
- Chader, A., Pijoan, N. et Plane, J.-M. (2021). Leadership et émotions : le pouvoir des compétences émotionnelles. *Question(s) de management*, 34(4), 19-33. <https://doi.org/10.3917/qdm.214.0019>
- Charentenay, P. de. (2011). Haïti, plaie ouverte de l'humanité. *Études*, 414(1), 89-96. <https://doi.org/10.3917/etu.4141.0089>
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic. *Library Philosophy and Practice*, 1. <https://www.proquest.com/docview/2164513224/abstract/9CE3D15EC7C442FEPQ/1>
- Cleary, J., Meunier, S., Roberge, C. et Lauzier-Jobin, F. (2023). Les pratiques de soutien social des collègues et des proches qui favorisent le fonctionnement des travailleurs vivant avec des symptômes anxieux ou dépressifs. *Santé mentale au Québec*, 48(1), 147-166. <https://doi.org/10.7202/1106399ar>
- Clorméus, L. A. (2014). La soutane contre le tablier:Au cœur des tensions entre le clergé breton et la franc-maçonnerie haïtienne au xixe siècle (1867-1900). *Histoire, monde et cultures religieuses*, 29(1), 33-56. <https://doi.org/10.3917/hmc.029.0033>

- Comfort, L. K. et Okada, A. (2013). Emergent Leadership in Extreme Events: A Knowledge Commons for Sustainable Communities. *International Review of Public Administration*, 18(1), 61-77. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805240>
- Corten, A. (2014). Pentecôtisme, baptême et système politique en Haïti. *Histoire, monde et cultures religieuses*, 29(1), 119-132. <https://doi.org/10.3917/hmc.029.0119>
- Courie Lemeur, A. (2022). Pilotage de l'innovation ouverte : quel leadership ? *Innovations*, 1(67), 11-39. <https://shs.cairn.info/revue-innovations-2022-1-page-11?lang=fr&tab=resume>
- Daubier, M. et Daubier, S. (2022). Grille managériale de Blake et Mouton. Dans M. Daubier et S. Daubier (dir.), *Pro en agilité* (p. 12-13). Vuibert. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/pro-en-agilite--9782311625462-page-12>
- Dejoux, C. (2017). Du manager au leader. Dans C. Dejoux (dir.), *Du manager agile au leader designer leader* (p. 97-118). Dunod. <https://shs.cairn.info/du-manager-agile-au-leader-designer--9782100760862-page-97?lang=fr&tab=texte-integral>
- Délide, J. (2020). Genèse du nationalisme culturel haïtien. *Cahiers d'études africaines*, (237), 63-88. <https://doi.org/10.4000/etudesafriaines.28965>
- Detchessahar, M. et Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174(5), 77-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.77-92>
- Dodeler, N. L. et Albert, M.-N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise. *Management & Sciences Sociales*, 22(1), 56-72. <https://doi.org/10.3917/mss.022.0056>
- Dorigny, M. (2005). Aux origines : l'indépendance d'Haïti et son occultation. Dans N. Bancel, P. Blanchard et S. Lemaire (dir.), *La fracture coloniale* (p. 45-55). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.blanc.2005.01.0045>
- Dorigny, M. (2021). La deuxième rupture coloniale : l'indépendance d'Haïti en 1804. *Atlas*, 84-85. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/atlas-des-premieres-colonisations--9782746761810-page-84>
- Duluc, A. (2024). L'état d'esprit du leadership. Dans A. Duluc (dir.), *Leaders, inspirez confiance*, (p. 30-53). Dunod. <https://shs-cairn-info.acces.bibl.ulaval.ca/leaders-inspirez-confiance--9782100862399-page-30>
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459-474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. et Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Evans, G. W. et DeFrance, K. (2022). Stress. Dans D. Marchand, E. Pol et K. Weiss (dir.), *Psychologie environnementale : 100 notions clés* (p. 234-241). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.march.2022.01.0234>
- Famin, V. (2017). Les Griots, entre indigénisme et négritude. *Revue de littérature comparée*, 364(4), 422-432. <https://doi.org/10.3917/rlc.364.0422>
- Fanghanel, J. (2009). Leadership organisationnel : le rôle des cadres intermédiaires. Dans D. Bedard et J.-P. Bechard (dir.), *Innover dans l'enseignement supérieur* (p. 167-180). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.bedar.2009.01.0167>
- Fortier, M. et Albert, M.-N. (2015). From Resource to Human Being: Toward Persons Management. *Sage Open*, 5(3), 1-13. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244015604347>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche. Methodes quantitatives et qualitatives*. Cheneliere education.
- Frimousse, S., LeBihan, Y., Blaess, M., Swalhi, A. et Fabiani, T. (2020). Le Leader Positif: se transformer pour favoriser la passion et le bien-être au travail. *Management & Sciences Sociales*, 29(2), 126-141. <https://doi.org/10.3917/mss.029.0126>
- Fustier, B. (2014). La diversité culturelle en Haïti peut-elle favoriser une amorce de développement fondée sur le tourisme ? Dans S. Frimousse, J. Igalens, J. Orsoni et M. Thévenet (dir.), *Ressources humaines et responsabilités sociétales* (p. 299-307). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0299>
- Gagnon, S., Paquet, M., Courcy, F. et Parker, C. P. (2009). Measurement and management of work climate: Cross-validation of the CRISO Psychological Climate Questionnaire. *Healthcare Management Forum*, 22(1), 57-65. [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60294-3](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60294-3)
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. et Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. et Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management & Avenir*, 41(1), 89-106. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0089>
- Goleman, D., Boyatzis, R. et McKee, A. (2013). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*. 42-51. https://www.researchgate.net/publication/40964875_Primal_leadership_The_hidden_driver_of_great_performance
- Gosselin, A., Brunelle, É. et Auger, C. (2015). Tête, cœur et courage : un regard simplifié sur le leadership. *Gestion*, 40(4), 22-26. <https://doi.org/10.3917/riges.404.0022>
- Goupil, G., Brunet, L. et Archambault, J. (1985). L'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 11(3), 477-487. <https://doi.org/10.7202/900509ar>
- Govain, R. (2022). Le créole haïtien, de langue d'alphabétisation des adultes à langue de scolarisation : un parcours fait de militantisme et de promotion inachevé. Dans S. Noirard (dir.), *Transmettre les langues minorisées : Entre promotion et relégation* (p. 49-62). Presses universitaires de Rennes. https://www.researchgate.net/publication/358140219_Le_creole_haitien_de_langue_d'alphabetisation_des_adultes_a_langue_de_scolarisation_un_parcours_fait_de_militantisme_et_de_promotion_inacheve
- Huning, T. M., Hurt, K. J. et Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation, 8(2), 177-194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- Hur, E., Jeon, L. et Buettner, C. K. (2016). Preschool Teachers' Child-Centered Beliefs: Direct and Indirect Associations with Work Climate and Job-Related Wellbeing. *Child & Youth Care Forum*, 45(3), 451-465. <https://doi.org/10.1007/s10566-015-9338-6>
- Jaafar, S. B., Mamat Zambri, N. et Fathil, N. F. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.26666/rmp.ajmbs.2021.1.1>
- Jacobsen, D. I. (2017). Le caractère public — un antécédent du leadership transformationnel. Le cas de la Norvège. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 83(1), 27-47. <https://doi.org/10.3917/risa.831.0027>

- Jeon, L. et Ardeleanu, K. (2020). Work Climate in Early Care and Education and Teachers' Stress: Indirect Associations through Emotion Regulation. *Early Education and Development*, 31(7), 1031-1051. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1776809>
- Kchirid, A., Temnati, R., Bennis-Bennani, Y., Cherkaoui, A., Cherkaoui, N., Mounir, S. D., Dlimi, S., Elhaous, M., Komat, A. et Benhida, Z. (2021). Manager et leadership. Dans A. Kchirid, R. Temnati, Y. Bennis-Bennani, A. Cherkaoui, N. Cherkaoui, S. D., Mounir, S. Dlimi, M. Elhaous, A. Komat et Z. Benhida (dir.), *Management des entreprises* (p. 133-159). <https://doi.org/10.3917/elli.kchir.2021.01.0133>
- Ke, W., Peng, L. et Wang, L. (2025). Effects of college students' perceived transformational leadership of physical education teachers on their exercise adherence: Serial-mediated roles of physical self-efficacy and exercise motivation. *Acta Psychologica*, 254, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104878>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T. et Khan, E. (2022). The contagious servant leadership: exploring the role of servant leadership in leading employees to servant colleagueship, 43(6), 847-861. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0305>
- Khassawneh, O. et Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(195), 1-13. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Kuuyelleh, E. N., Akanpaadgi, E. et Ansoglenang, G. (2025). Perceived organisational injustices and academic staff turnover intentions in Ghanaian technical universities. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101278>
- Kwan, P. (2019). Is Transformational Leadership Theory Passé? Revisiting the Integrative Effect of Instructional Leadership and Transformational Leadership on Student Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>
- Laborie, C., Bernard, N. et Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : a-t-on encore besoin d'un manager ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX(77), 121-149. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0121>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C. et Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lapierre, L. (2008). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Gestion*, 33(3), 12-15. <https://doi.org/10.3917/riges.333.0012>

- Larson, L. et DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-71. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Laurence-Chounoune, M. E. (2012). *Leadership Strategies for Addressing Development in Extreme Contexts: The Case of Haiti* [These de doctorat]. Walden University. <https://www.proquest.com/openview/91c43ceae7a8bd1131d1552d2ce9c9e0/1?cbl=18750&loginDisplay=true&pq-origsite=gscholar>
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F. et Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate, 42(4), 414-422. <https://sigmapubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x>
- Lechner, E. (2011). La recherche biographique aujourd'hui : de la science de l'incertitude au savoir ancré. *Le sujet dans la cité*, 2(1), 213-226. <https://doi.org/10.3917/lhdlc.002.0213>
- Lewis, C. P. et Aldossari, M. (2022). "One of these things is not like the others": the role of authentic leadership in cross-cultural leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1252-1270. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0449>
- Li, C., Hu, X., Wu, Y., Kee, Y. H. et Cho, H. (2023). Work climate, motivation, emotional exhaustion, and continuance intention in sport volunteers: A two-wave prospective survey. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 3(2), 137-143. <https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2023.08.004>
- Lorrain, J. et Brunet, L. (1984). Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(4), 668-679. <https://doi.org/10.7202/050077ar>
- Lundmark, R., Richter, A. et Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>
- Lupien, S. (2023). *Le stress au travail VS Le stress du travail*. Editions Va Savoir.
- Maamari, B. E. et Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>

- Marty, A. (2017a). Au cœur d'une des littératures françaises et/ou de la littérature francophone. Dans A. Marty (dir.), *Lettres du Sud* (p. 13-25). <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/la-litterature-haitienne-dans-la-modernite--9782811117290-page-13>
- Marty, A. (2017b). Dans une dynamique d'émancipation. Dans A. Marty (dir.), *Lettres du Sud*, (p. 27-32). <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/la-litterature-haitienne-dans-la-modernite--9782811117290-page-27>
- Marty, A. (2017c). La problématique créole/français dans l'écriture des romans haïtiens. Dans A. Marty (dir.), *Lettres du Sud*, 45-55. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/la-litterature-haitienne-dans-la-modernite--9782811117290-page-45>
- Maymo, V. et Murat, G. (2020). Gérer le stress au travail. Dans V. Maymo et G. Murat (dir.), *La Boîte à Outils au développement durable et de la RSE*, (p. 58-59). Dunod. <https://shs-cairn.info/la-boite-a-outils-du-developpement-durable--9782100811526-page-58>
- M'Bow, A.-M. (2004). L'insurrection des esclaves de Saint-Domingue : Le bicentenaire de Haïti. *Présence Africaine*, 169(1), 11-32. <https://doi.org/10.3917/presa.169.0011>
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. et Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457. <https://doi.org/10.1108/01437731011056452>
- Migneault, P., Rousseau, V. et Boudrias, J.-S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *European Review of Applied Psychology*, 59(3), 239-252. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.02.001>
- Miribel, M. de. (2016). À quoi sert le leadership ? Dans M. Miribel (dir.). *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership* (p. 425-429). Éditions du Cercle de la Librairie. <https://doi.org/10.3917/elec.mirib.2016.01.0425>
- Monneveux, P. (2021). La poésie haïtienne des origines à nos jours. *Sens public*, 1-116. <https://doi.org/10.7202/1089591ar>
- Moulette, P., Roques, O. et Tironneau, L. (2024). Le stress au travail. Dans P. Moulette, O. Roques et L. Tironneau (dir.), *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* (p. 154-160). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/l-essentiel-de-la-gestion-des-ressources-humaines--9782100865611-page-154>

- Mwewa, D. M. wa. (2020). Épistémologie et méthodologie adoptée. Dans D. M. wa. Mwewa (dir.), *Facilitation proactive pour managers d'interface : Pratique dialogique, postures stratégiques et savoirs actionnables* (p. 58-66). EMS Editions. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/facilitation-proactive-pour-managers-d-interface--9782376873952-page-58>
- Mwissa, C. K. (2004). Parenté et famille en Haïti : les héritages africains. *Africultures*, 58(1), 161-168. <https://doi.org/10.3917/afcul.058.0161>
- Neuville, C. et Yaïch, S. (2019). Les stressseurs externes et internes. Dans C. Neuville et S. Yaïch (dir.), *Pro en Gestion du stress: 59 outils et 10 plans d'action* (p. 18-19). Vuibert. <https://shs-cairn-info.acces.bibl.ulaval.ca/pro-en-gestion-du-stress--9782311623178-page-18>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: theory and practice* (Ninth Edition). SAGE Publishing.
- Odeh, R. B. S. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. et Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Oiry, E., Duguey, I. et Foucaud, J. (2015). Éthique normative et éthique réflexive : quel rôle dans le leadership éthique des managers du soin ? *Journal de gestion et d'économie médicales*, 33(1), 3-21. <https://doi.org/10.3917/jgem.151.0003>
- Ouimet, G. (2019). Leadership. Dans G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Bérangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (2^e éd., p. 283-288). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0283>
- Owono, P. E. M. (2024). Leadership, instruments de résilience de la PME en situation de crise. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 38(2), 43-68. <https://doi.org/10.3917/proj.038.0043>
- Pearson, A., Laschinger, H., Porritt, K., Jordan, Z., Tucker, D. et Long, L. (2007). Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. *JBIEvidence Implementation*, 5(2), 208-253. https://journals.lww.com/ijebh/abstract/2007/06000/comprehensive_systematic_review_of_evidence_on.4.aspx
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G. et Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.04.047>

- Périvier, M. (2017). Quand la foule met de l'ordre : Création et re-sémantisation des lieux et des territoires par les bandes à pied. *Revista Brasileira do Caribe*, 18(34), 68-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=159152440005>
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. et Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.008>
- Pierre, A., Minn, P., Sterlin, C., Annoual, P. C., Jaimes, A., Raphaël, F., Raikhel, E., Whitley, R., Rousseau, C. et Kirmayer, L. J. (2010). Culture et santé mentale en Haïti : une revue de littérature. *Santé mentale au Québec*, 35(1), 13-47. <https://doi.org/10.7202/044797ar>
- Pizzolitto, E., Verna, I. et Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Plane, J.-M. (2015). Les théories comportementales du leadership. Dans J.-M. Plane (dir.), *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporain* (p. 47-71). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/theories-du-leadership--9782100720385-page-47>
- Plane, J.-M. (2016). Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles. Dans F. Noguera et J.-M. Plane (dir.), *Le Leadership : Recherches et Pratiques* (p. 7-32). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007>
- Plane, J.-M. (2024). Les approches contemporaines du management. Dans J.-M. Plane (dir.), *Management des organisations : Théories, concepts, performances* (6 éd, p. 192-321). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/management-des-organisations-6e-ed--9782100865505-page-192?lang=fr&tab=texte-integral>
- Pommeret, B. (2021). Le pilotage de l'organisation. Dans B. Pommeret (dir.), *La Boîte à Outils de l'organisation : 63 outils et méthodes- Avec 5 vidéos d'approfondissement* (3 éd, p. 128-135). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/la-boite-a-outils-de-l-organisation--9782100829088-page-128?lang=fr&tab=texte-integral>
- Ponnelle, S. (2016). Stress au travail. Dans G. Valléry, M.-E. Bobillier-Chaumon, E. Bérangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (p. 393-397). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0393>
- Pradel, L. (2014). Patrimoine partagé et carnaval caribéen. *Ethnologies*, 34(1-2), 251-271. <https://doi.org/10.7202/1026153ar>

- Remington, C. L. et Ganapati, N. E. (2017). Recovery worker skills in post-earthquake Haiti: the disconnect between employer and employee perspectives. *Natural Hazards*, 87(3), 1673-1690. <https://doi.org/10.1007/s11069-017-2840-4>
- Rémy, L. (2013). *Réflexions Stratégiques Sur Haïti: Sauvons Un Patrimoine Universel En Périril*. Xlibris Corporation.
- Renauld, M. (2004). *Jean-Jacques Dessalines dans la guerre d'indépendance haïtienne : les stratégies utilisées pour imposer son leadership*. [Mémoire de maîtrise]. Université de Montréal. <https://umontreal.scholaris.ca/items/43e38a2f-dd03-4f58-899e-65320e596008>
- Rezaei Dolatabadi, H. et Safa, M. (2011). The Effect of Directive and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality. *Journal of Business and Management*, 4(2), 1-12. https://www.researchgate.net/publication/265194592_The_Effect_of_Directive_and_Participative_Leadership_Style_on_Employees'_Commitment_to_Service_Quality
- Riza, M. F., Hutahayan, B. et Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 1-28. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Robin-Clerc, M. (2013). Paroles de Haïtiens : la guerre des religions. *Outre-Terre*, 3536(1), 227-250. <https://doi.org/10.3917/oute.035.0227>
- Roch, G., Dubois, C.-A. et Clarke, S. P. (2014). Organizational Climate and Hospital Nurses' Caring Practices: A Mixed-Methods Study. *Research in Nursing & Health*, 37(3), 229-240. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nur.21596>
- Rochon, A. (2006). *Le rôle du climat de travail dans la prédiction de la violence organisationnelle en milieu hospitalier* [Thèse de doctorat]. Université de Sherbrooke. <https://library-archives.canada.ca/eng/services/services-libraries/theses/Pages/item.aspx?idNumber=276641813>
- Ryan, J. C. et Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Saint-Éloi, R. (2009). La littérature haïtienne et ses espaces éclatés. *Québec français*, (159), 90-93. <https://id.erudit.org/iderudit/1824ac>
- Saint-Michel, S. (2023). *Théories du leadership*. La Découverte.

- Saint-Michel, S. E. (2021). Politique d'inclusion et leadership authentique : Un véritable enjeu pour les femmes et les hommes leaders. @GRH, 41(4), 141-166. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0141>
- Sánchez-García, C., Reigal, R. E., Hernández-Martos, J., Hernández-Mendo, A. et Morales-Sánchez, V. (2024). Engagement in Transformational Leadership by Teachers Influences the Levels of Self-Esteem, Motor Self-Efficacy, Enjoyment, and Intention to Be Active in Physical Education Students. *Sports*, 12(7), 191. <https://doi.org/10.3390/sports12070191>
- Satyre, J. (2012). D'un théâtre traditionnel clos à un théâtre populaire ouvert : le cas de Haïti. *Horizons/Théâtre*, (1), 104-115. <https://doi.org/10.4000/ht.2179>
- Schmidt, R. et Volbers, J. (2011). Siting Praxeology. The Methodological Significance of "Public" in Theories of Social Practices. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(4), 419-440. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2011.00466.x>
- Sellgren, S. F., Ekvall, G. et Tomson, G. (2008). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 578-587. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2007.00837.x>
- Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor of hotel front-line employees. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 112-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.022>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L. et Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Sider, S. et Jean-Marie, G. (2014). Educational Leadership in a Fragile State: Comparative Insights from Haiti. *Canadian and international education. Éducation canadienne et internationale*, 43, 1-16. <https://doi.org/10.5206/cie-eci.v43i1.9239>
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of business studies quarterly; Antioch*, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/docview/1831706711/abstract/4C652CF7842C4305PQ/1>
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. et Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28 (4), 323-341. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2014.957362>

- Stenling, A. et Tafvelin, S. (2014). Transformational Leadership and Well-Being in Sports: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26(2), 182-196. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10413200.2013.819392>
- Stephenson, M., Jr et Zanotti, L. (2021). Tacit knowledge, cultural values and agential possibility in rural Haiti. *Community Development Journal*, 56(4), 663-678. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsaa017>
- Strickland, T. (2015). *Exploring Leadership in an Extreme Environment: A Haiti Farm Project* [These de doctorat]. University of Arkansas. <https://www.proquest.com/openview/3d63b16029795a1d24310f6d78104ef1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Taskin, L. et Nanteuil, M. (2011). *Perspectives critiques en management : pour une gestion citoyenne*. De Boeck.
- Teboul, J. et Damier, P. (2022). Évolution du concept de leadership. Dans J. Teboul et P. Damier (dir.), *Le mirage du leadership à l'épreuve des neurosciences* (p. 13-37). <https://shs.cairn.info/le-mirage-du-leadership-a-l-epreuve-des-neurosciences--9782738157867?lang=fr>.
- Tessier, R., Dion, G. et Mercier, C. (2006). Stress et santé au travail chez les éducatrices en garderie : le rôle atténuateur du soutien social. *Santé mentale au Québec*, 14(2), 39-50. <https://doi.org/10.7202/031513ar>
- Théodat, J.-M. (2004). Haïti, le français en héritage. *Hermès, La Revue*, 40(3), 308-313. <https://doi.org/10.4267/2042/9565>
- Tse, H. H. M. et Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>
- Turgeon, L. et Divers, M. (2010). Le patrimoine culturel immatériel pour la refondation de Jacmel Jakmèl kenbe la, se fòs peyi a! *Museum International (Edition Française)*, 62(4), 113-123. <https://doi.org/10.1111/j.1755-5825.2011.01122.x>
- Tye, B. B. et O'Brien, L. (2002). Why are Experienced Teachers Leaving the Profession? *Phi Delta Kappan*, 84(1), 24-32. <https://doi.org/10.1177/003172170208400108>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M. et Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

- Veldwachter, N. (2019). Une « dette d'honneur » impensée. Les réfugiés juifs et la République d'Haïti. *Cahiers d'études africaines*, (233), 149-170. <https://doi.org/10.4000/etudesafricaines.25249>
- Verbeke, W. J. M. I., Volgering, M. et Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of management studies*, 35(3), 303-329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Versaillet, P.-D. et Honda, R. (2024). Building social capital through *Konbit* for post-disaster recovery: A case study of rural areas in the Xaragua peninsula, Haiti. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 109, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104604>
- Walsh, B. et Volini, E. (2017). Rewriting the Rules for the Digital Age. Deloitte Global Human Capital Trends. <https://dair.nps.edu/handle/123456789/3432>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. et Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, Q., Hou, H. et Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Wu, M., Kader Cassim, F. A., Priambodo, A. et Ko, C. (2022). Psychological Capital's impact on the leadership-organizational climate preference relationship in potential leaders ~ A study comparing teachers and sportsmen~. *Heliyon*, 8(5), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09310>
- Xu, N., Ghahremani, H., Lemoine, G. J. et Tesluk, P. E. (2022). Emergence of shared leadership networks in teams: An adaptive process perspective. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101588>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Yvener Cadet, J. J. (2017). *La perception des professeurs des styles de leadership des directeurs d'Ecole et le rendement academique des eleves des colleges adventistes de l'Ouest d'Haïti* [Mémoire de maitrise]. Universidad de Montemorelos. <https://www.proquest.com/docview/2774251843/abstract/D341ED07BBF048CBPQ/1>

Zheng, S. et Li, L. (2024). Navigating the double-edged sword: How and when laissez-faire leadership affects Employees' challenging behavior. *Acta Psychologica*, 250, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104549>

Zohar, D. et Luria, G. (2010). Group Leaders as Gatekeepers: Testing Safety Climate Variations across Levels of Analysis, 59(4), 647-673. <https://iaap-journals-onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uqar.ca/doi/epdf/10.1111/j.1464-0597.2010.00421.x>