



**MIEUX COMPRENDRE DES LIENS ENTRE LE
LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LA PERFORMANCE
DANS LE CONTEXTE HAÏTIEN**

Une autopraxéographie

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

© CLOSET SATINÉ

Décembre 2025

Composition du jury :

Anne-Louise CARON, présidente du jury, UQAR

Marie-Noëlle HERVÉ ALBERT, directrice de recherche, UQAR

Daniel MONNELUS, examinatrice, LA DEBROUILLE

Dépôt initial le 10 novembre 2025

Dépôt final le 17 décembre 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.

Ce mémoire est dédié à mon fils
Darson Clauss, ta présence illumine ma
vie et me donne la force d'aller toujours
plus loin. Ce travail est aussi le tien, car
il a été réalisé avec tout l'amour et la
patience que tu m'inspires chaque jour.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en tout premier lieu le grand **Dieu** de l'univers d'une façon toute particulière de m'avoir conduit tout au long de cette formation.

Mes remerciements vont chaleureusement à ma directrice de mémoire, **Marie-Noëlle Albert**, pour son encadrement rigoureux, ses conseils judicieux et son dévouement constant tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Son expertise, sa disponibilité et sa patience ont grandement contribué à la qualité de ce travail. Qu'elle trouve ici l'expression de ma sincère reconnaissance. Merci d'avoir cru en moi et d'avoir partagé généreusement votre savoir.

Je remercie aussi la présidente du Jury, **Anne-Louise Caron** et mon examinateur, **Daniel Monnelus**, pour avoir accepté d'évaluer ce mémoire et pour la qualité de leurs remarques et suggestions. Leur regard critique et constructif a permis d'apporter une perspective enrichissante à ce travail.

À ma chère épouse **Espérance François** et à notre fils **Darson Clauss Satiné**, Merci pour votre amour, votre compréhension et votre soutien indéfectible. Ce mémoire est le fruit de vos encouragements constants, de votre patience et de votre présence à mes côtés dans les moments les plus exigeants. Vous êtes ma plus grande source de force et d'inspiration.

Un remerciement à ma sœur bien-aimée **Jésula Satiné** et à ses deux fils, vous occupez une place précieuse dans mon cœur. Une pensée toute spéciale à l'aîné **Widens**, que j'aime profondément et qui m'apporte tant de joie et de motivation.

À **Jean Frantz Ricardeau** Registre, mon cousin et frère de cœur, à **Jean Rony Michel**, **Binard Prosper**, **Luckens Paul**, mes fidèles amis, et à **Stéphanie Louis**, ma

filleule, vos encouragements, vos conseils et votre disponibilité m'ont profondément touché. Vous avez su être là dans les moments de doute comme dans les moments de réussite. Ce mémoire est aussi le reflet de votre appui et de votre amitié sincère.

Enfin, je tiens à remercier tous mes collègues de la promotion notamment : Jephté, Wogens, Glenda, Roberta, Martine, Eva, Sartrelle, avec qui j'ai eu de bonnes interactions durant le cursus d'étude.

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à mieux comprendre le lien entre le leadership transactionnel et la performance organisationnelle dans le contexte haïtien. Elle cherche à déterminer comment ce style de leadership, tel qu'il se manifeste dans certaines organisations haïtiennes, influence la santé psychologique, la motivation et la performance des employés. L'étude adopte une approche qualitative interprétative, mobilisant la méthode autopraxéographique, afin d'analyser des expériences vécues et de les éclairer à la lumière du cadre éthique canadien (EPTC 2022), fondé sur les principes de respect de la personne, de bienfaisance et de justice. Le cadre conceptuel confronte le leadership transactionnel aux réalités sociohistoriques et culturelles d'Haïti, marquées par un héritage de pouvoir vertical, d'autoritarisme et de gestion paternaliste. À travers deux témoignages détaillés, le praticien-chercheur montre comment une première exposition à un environnement de leadership toxique et anxiogène l'a conduit à adopter temporairement un style autoritaire, avant d'évoluer vers une approche collaborative et transformationnelle, favorisant un climat de travail sain.

Les résultats indiquent que le leadership transactionnel, lorsqu'il est appliqué de façon rigide et déshumanisée, tend à dériver vers une forme de leadership destructeur, caractérisée par la peur, la punition et la souffrance organisationnelle (stress, anxiété, démotivation, baisse de performance). Cette dynamique trouve racine dans la culture du pouvoir hiérarchique haïtien, qui perpétue des pratiques managériales coercitives. En définitive, cette recherche contribue à une réflexion éthique et critique sur le leadership en Haïti. Elle propose des pistes pour un leadership plus humain, participatif et transformationnel, fondé sur la confiance, la reconnaissance mutuelle et la dignité au travail, comme leviers essentiels pour bâtir des organisations plus durables et respectueuses du facteur humain et durables en Haïti.

Mots clés : Leadership transactionnel, Culture organisationnelle haïtienne, Autopraxéographie, Leadership éthique, Santé psychologique au travail.

ABSTRACT

This research aims to better understand the link between transactional leadership and organizational performance in the Haitian context. It seeks to determine how this leadership style, as manifested in certain Haitian organizations, influences the psychological health, motivation, and performance of employees. The study adopts an interpretative qualitative approach, mobilizing the autopraxeographic method, in order to analyze lived experiences and to illuminate them in light of the Canadian ethical framework (TCPS 2022), based on the principles of respect for the person, beneficence, and justice. The conceptual framework confronts transactional leadership with the sociohistorical and cultural realities of Haiti, marked by a legacy of vertical power, authoritarianism, and paternalistic management. Through two detailed testimonies, the practitioner-researcher shows how an initial exposure to a toxic and anxiety-provoking leadership environment led him to temporarily adopt an authoritarian style, before evolving towards a collaborative and transformational approach, fostering a healthy work climate.

The results indicate that transactional leadership, when applied in a rigid and dehumanized manner, tends to drift towards a form of destructive leadership, characterized by fear, punishment and organizational suffering (stress, anxiety, demotivation, decreased performance). This dynamic is rooted in the Haitian hierarchical power culture, which perpetuates coercive managerial practices. Ultimately, this research contributes to an ethical and critical reflection on leadership in Haiti. It proposes avenues for a more humane, participatory and transformational leadership, based on trust, mutual recognition and dignity at work, as essential levers for building more sustainable and human-friendly organizations in Haiti.

Keywords: Transactional leadership, Haitian organizational culture, autopraxéography, Ethical leadership, psychological well-being at work.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	5
1.1 LE CONCEPT DU LEADERSHIP.....	5
1.1.1 Leadership transactionnel.....	6
1.1.2 Leadership transactionnel et ses effets.....	14
1.1.3 Limites du leadership transactionnel.....	16
1.2 LE CONTEXTE HAÏTIEN.....	18
1.2.1 Le positionnement géographique et histoire d’Haïti.....	18
1.2.2 L’identité haïtienne.....	19
1.2.3 La Culture haïtienne.....	20
1.2.4 Changement de paradigme de l’histoire à la culture.....	23
1.2.5 La gestion dans le contexte haïtien.....	24
1.2.6 Influences du Contexte haïtien sur la Gestion.....	24
1.3 LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET HAÏTI.....	25
1.3.1 Styles de leadership dominants en Haïti.....	26
1.3.2 Manifestations historiques et sociétales du leadership transactionnel en Haïti.....	27
1.3.3 Perversion de la récompense conditionnelle.....	28
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	29

2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	29
2.2	AUTOPRAXEOGRAPHIE	30
2.2.1	Fondement épistémologique	31
2.2.2	Limites de l'autopraxéographie	31
2.3	CONSIDERATION ETHIQUE DE LA RECHERCHE.....	32
2.3.1	EPTC 2.....	33
2.3.2	Respect de la vie privée	33
2.3.3	Le consentement éclairé et la protection des données	34
2.3.4	La justice et l'équité.....	34
2.3.5	Le souci du bien-être et de la vulnérabilité	34
2.3.6	L'intégrité et la responsabilité du chercheur	35
	CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES	37
3.1	TEMOIGNAGE 1.....	37
3.1.1	Influence des collègues	37
3.1.2	Une modification de comportement déclenchée avant la date parfaite	40
3.1.3	Un sentiment de panique et de peur qui se manifeste en devenant un leader transactionnel pour le jeune responsable.....	41
3.1.4	Comportement contre-productif.....	46
3.1.5	Vulnérabilité du gestionnaire	49
3.2	TEMOIGNAGE 2.....	51
	CHAPITRE 4 ANALYSES	55
4.1	ANALYSE.....	55
4.1.1	Les défis de gestion des employés	55
4.1.2	Climat organisationnel.....	64
4.2	DISCUSSION GENERALE	69
	CONCLUSION GÉNÉRALE	77
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Définitions du leadership transactionnel.....	7
Tableau 2 Comparaison du leadership transactionnel et de ses manifestations dans le contexte haïtien	71

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Dynamique du leadership transactionnel dans le contexte haïtien	74
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

DAES	Département des Affaires Économiques et Sociales
EPTC 2	Énoncé de politique des trois Conseils (2022)
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
IHSI	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
MLQ	Questionnaire Multifactoriel sur le Leadership
ONU	Organisation des Nations Unies
PECP	Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique
RH	Ressources Humaines

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le leadership, en tant que phénomène social et organisationnel, constitue un champ d'étude central dans la compréhension des dynamiques de pouvoir, de motivation et de performance dans les organisations modernes. Selon Bass et Avolio (1994), le leadership désigne l'influence exercée par un individu sur un groupe dans le but d'atteindre des objectifs communs. Parmi les multiples approches théoriques du leadership, le leadership transactionnel occupe une place particulière, car il repose sur un système d'échanges entre le leader et ses subordonnés, fondé sur des récompenses conditionnelles et une gestion par exception (MacKenzie et al., 2001; Naidoo et al., 2015). Ce modèle, bien qu'efficace dans certains contextes structurés, peut générer des relations hiérarchiques rigides, une faible autonomie des employés et un climat de travail marqué par la peur ou la dépendance.

Dans le contexte haïtien, les études sur les styles de leadership demeurent rares et fragmentaires (Rocque, 2015, 2017). Les recherches disponibles mettent surtout en évidence des pratiques de leadership participatif dans les milieux scolaires et communautaires, en rupture avec les modèles autoritaires et hiérarchiques hérités des structures sociales coloniales (Doura, 2007; Hurbon, 1987; Jean, 2008). Ces modèles de gestion, souvent centrés sur le contrôle et la domination, reflètent encore aujourd'hui une culture de pouvoir vertical et paternaliste. Dans plusieurs institutions haïtiennes, le leadership transactionnel semble se manifester sous une forme perversie, où la récompense conditionnelle est remplacée par la coercition, et où la gestion par exception se traduit par la peur et la punition.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à analyser les manifestations du leadership transactionnel à travers une expérience vécue dans un contexte organisationnel haïtien, à partir d'une démarche autopraxéographique. L'autopraxéographie, selon Albert et al. (2023), consiste en une écriture réflexive où le praticien chercheur analyse sa propre pratique professionnelle afin de dégager des connaissances situées, issues de

l'expérience. Cette approche permet d'explorer les dynamiques de pouvoir, de communication et d'éthique vécues au quotidien dans une organisation, en articulant récit personnel et analyse théorique.

La problématique de ce mémoire repose sur la tension entre l'autorité hiérarchique et la dignité humaine dans les pratiques de leadership en Haïti. Comment le leadership transactionnel, tel qu'il se manifeste dans certains contextes haïtiens, peut-il affecter la santé psychologique, la motivation et la performance des employés ? Et dans quelle mesure une lecture éthique et réflexive permet-elle d'en comprendre les enjeux humains et organisationnels ?

L'objectif principal de cette étude est de comprendre et d'interpréter les effets du leadership transactionnel sur les relations de travail et sur le bien-être des employés, à travers une expérience vécue. Plus spécifiquement, il s'agit de :

1. Identifier les comportements de leadership transactionnel observés dans le contexte étudié ;
2. Analyser les impacts psychologiques et relationnels de ces comportements ;
3. Discuter des enjeux éthiques liés à ces pratiques, à la lumière du cadre de l'EPTC 2022 ;
4. Proposer des pistes de transformation pour un leadership plus éthique, participatif et humain.

Sur le plan méthodologique, la recherche adopte une approche qualitative interprétative, mobilisant la méthode autopraxéographique comme outil d'analyse réflexive (Albert et Michaud, 2020). Les extraits narratifs issus de l'expérience personnelle servent de base empirique, interprétés à travers le prisme du leadership transactionnel (Bass, 1985; Burns, 1978) et du cadre éthique canadien de la Politique sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC, 2022). Cette dernière oriente la démarche vers le respect des principes de bienfaisance, de respect de la personne et de justice, assurant ainsi une analyse éthique du vécu organisationnel.

La pertinence de cette étude réside dans son apport à la compréhension du leadership haïtien, encore peu documenté dans la littérature scientifique. En articulant expérience personnelle, cadre théorique international et réalité socioculturelle haïtienne, ce mémoire vise à enrichir la réflexion sur la transformation des pratiques de leadership vers des modèles plus humains, collaboratifs et éthiques.

Enfin, ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre expose le cadre conceptuel, la revue de la littérature, en détaillant les fondements du leadership transactionnel et leur adaptation au contexte haïtien. Le deuxième chapitre décrit la méthodologie autopraxéographique, les considérations éthiques liées à la recherche et l'EPTC 2. Le troisième chapitre présente les deux témoignages du praticien chercheur. Le quatrième chapitre présente les analyses et la discussion des résultats, en lien avec les cadres conceptuels et éthiques retenus, avant de conclure sur les principales contributions et les perspectives d'action.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous exposons l'idée du leadership, le leadership transactionnel et ses éléments en soulignant les bases théoriques et significatives à travers la littérature. Nous examinons par la suite les diverses définitions formulées par de nombreux chercheurs, dans l'objectif de comprendre les différentes perspectives adoptées lors de l'étude de ce phénomène.

1.1 LE CONCEPT DU LEADERSHIP

Définir le leadership est un défi en raison de la grande quantité de littérature sur le sujet, une recherche en 2003 a donné plus de 26 000 articles utilisant le terme « leadership » selon Winston et Patterson (2006). Cette situation est comparée à l'histoire d'hommes aveugles décrivant un éléphant, où chaque description est précise, mais insuffisante pour comprendre l'animal dans son ensemble, en particulier s'il est en mouvement (Winston et Patterson, 2006).

Les tentatives précédentes visant à définir l'ensemble du leadership, telle que Rots (1993) a abouti à des définitions réductionnistes, se concentrant sur des aspects limités comme une définition en cinq points ou simplement sur le processus et les comportements.

Pour répondre à cette question, l'étude de Winston et Patterson (2006) a examiné 160 articles et livres contenant des définitions, des échelles ou des concepts de leadership, compilant plus de 1 000 déclarations classées en 91 dimensions distinctes. Ces dimensions sont considérées comme des parties de l'éléphant, et le but est de les assembler à nouveau en un tout. Cette étude a conduit à la proposition d'une définition intégrative du leadership ,

conçue pour aider les chercheurs et les praticiens à mieux comprendre son ampleur et sa portée. Bien que traiter plus de 90 dimensions dans un modèle soit problématique, il est considéré comme impératif de trouver un moyen de le faire, en représentant une approche différente lorsque les paradigmes actuels sont insuffisants.

La définition intégrative proposée du leadership selon Winston et Patterson(2006, p. 7) stipule que « Un leader est une ou plusieurs personnes qui sélectionnent, équipent, forment et influencent un ou plusieurs adeptes qui ont des dons, des capacités et des compétences divers et concentrent le(s) adepte(s) sur la mission et les objectifs de l'organisation, amenant le(s) adepte(s) à dépenser volontairement et avec enthousiasme de l'énergie spirituelle, émotionnelle et physique dans un effort concerté et coordonné pour atteindre la mission et les objectifs de l'organisation. »

Les auteurs poursuivent la définition en ajoutant que « Le leader atteint cette influence en transmettant humblement une vision prophétique de l'avenir en termes clairs qui résonnent avec les croyances et les valeurs des disciples de telle manière que ceux-ci puissent comprendre et interpréter l'avenir en étapes d'action présentes. » (Winston et Patterson, 2006, p. 7).

1.1.1 Leadership transactionnel

Le concept de leadership transactionnel trouve ses racines dans l'analyse des comportements de dirigeants au sein des organisations, visant à comprendre comment ces derniers influencent leurs subordonnés pour atteindre les objectifs fixés (Bass, 1997 ; Conger & Kanungo, 1998 ; Kanungo, 2001). Ce style de leadership repose sur un système d'échanges, où le leader utilise des récompenses et des sanctions afin de motiver les employés à se conformer aux attentes de performance (Bass et al., 2003 ; Khan, 2017).

Dans la littérature, le leadership transactionnel est fréquemment comparé au leadership transformationnel. Alors que ce dernier cherche à inspirer et à développer les suiveurs, le

premier privilège la clarté des attentes et l’alignement des comportements individuels sur les objectifs organisationnels grâce à des incitations conditionnelles (Bass et al., 2003 ; Lama et al., 2024).

1.1.1.1 Définitions du leadership transactionnel

Tableau 1
Définitions du leadership transactionnel

Auteurs et années	Version original	Version française (Google translate)
Zhao W. et Sun (2024, p. 146)	Transactional leadership is the exchange of benefits between leaders and employees to establish reciprocal relationships so that employees can successfully complete the tasks assigned by the leader	« Le leadership transactionnel est l’échange d’avantages entre dirigeants et employés afin d’établir des relations réciproques permettant aux employés d’accomplir avec succès les tâches assignées par le dirigeant. »
Lama et al. (2024, p. 154)	Transactional leadership refers to the practice of motivating followers through an exchange process involving extrinsic rewards, rules, and compliance.	Le leadership transactionnel fait référence à la pratique consistant à motiver les adeptes par le biais d’un processus d’échange impliquant des récompenses extrinsèques, des règles et de la conformité.
Bass et al. (2003, p. 208)	Exhibiting transactional leadership meant that followers agreed with, accepted, or complied with the leader in exchange for praise, rewards, and resources or the avoidance of disciplinary action.	Faire preuve de leadership transactionnel signifiait que les collaborateurs étaient d'accord avec le leader, l'acceptaient ou se conformaient à ses exigences en échange d'éloges, de récompenses et de ressources, ou pour éviter toute sanction disciplinaire.

Selon Bass (1997), le leadership transactionnel repose sur des relations d'échange entre le dirigeant et ses subordonnés, les employés obtiennent des récompenses en échange d'une performance adéquate et s'exposent à des sanctions en cas de manquement. Contrairement au leadership transformationnel, qui cherche à inspirer et à transformer les suiveurs, le leadership transactionnel se concentre sur la clarté des attentes et la discipline organisationnelle (Conger & Kanungo, 1998 ; Kanungo, 2001).

1.1.1.2 Dimension du leadership transactionnel

D'après Bono et Judge (2004), le leadership transactionnel est un style visant à surveiller et à contrôler les employés par des moyens rationnels ou économiques. Il se distingue du leadership transformationnel, qui consiste à inspirer et motiver les adeptes au-delà des attentes.

Les dimensions du leadership transactionnel abordées par Bono et Judge (2004) comme la récompense contingente, où cette dimension est centrée sur l'échange de ressources entre les dirigeants et les suiveurs. Les dirigeants fournissent un soutien et des ressources tangibles ou intangibles en échange des efforts et des performances de leurs subordonnés. Parce que cela implique l'établissement de contrats informels, on attend des dirigeants consciencieux qu'ils excellent dans la définition et le respect de ces transactions en raison de leur intégrité. Les individus agréables sont également susceptibles d'utiliser des récompenses conditionnelles, garantissant que leurs adeptes sont félicités de manière appropriée pour leur bon travail. La méta-analyse de Bono et Judge (2004) a révélé que l'agréabilité était le meilleur prédicteur de récompense contingente, bien qu'il y ait eu une variabilité significative entre les études. L'extraversion et le névrosisme avaient également des associations non nulles avec cette dimension.

Une autre dimension comme la gestion par exception active, il s'agit d'un comportement transactionnel plus proactif où les dirigeants surveillent les performances des employés et prennent des mesures correctives si nécessaire. L'accent est mis sur l'établissement de normes et la surveillance active de tout écart par rapport à celles-ci. Bono

et Judge (2004) ont émis l'hypothèse que les individus consciencieux, soucieux des objectifs et des détails, seraient plus susceptibles d'adopter ce comportement. Cependant, la méta-analyse a révélé que les traits de personnalité avaient très peu de relation avec cette dimension, les cinq grands traits combinés n'expliquant que 1 % de sa variabilité.

Une troisième dimension selon Bono et Judge (2004) c'est la gestion par exception passive. Dans cette version moins active, les dirigeants n'interviennent que lorsque les problèmes deviennent graves. La méta-analyse a révélé que l'agréabilité et la conscience professionnelle avaient de petites associations négatives avec les comportements de leadership passif, tout comme l'extraversion. Le névrosisme et l'ouverture à l'expérience ont montré des relations positives, mais pratiquement insignifiantes avec le leadership passif.

Et en fin la dernière dimension c'est le laissez-faire. Bien qu'inclus par Bass (1985) sous l'étiquette de leadership transactionnel, cela peut également être considéré comme du non-leadership ou l'évitement des devoirs de leadership. Dans la méta-analyse, cette dimension a été combinée à la gestion par exception-passive pour créer une mesure composite du leadership passif.

Dans l'ensemble, la méta-analyse de Bono et Judge (2004) a conclu que les évaluations des comportements de leadership transactionnel étaient moins fortement liées à la personnalité que les évaluations des comportements de leadership transformationnel. Une explication possible est que les comportements transactionnels, en particulier la récompense contingente et la gestion par exception active, sont souvent enseignés dans les programmes de formation en gestion, ce qui les rend plus malléables et moins semblables à des traits de caractère.

1.1.1.3 Mesure du leadership transactionnel

Pour Jensen et al. (2019), la mesure du leadership, en particulier du leadership transformationnel et transactionnel, nécessite un instrument soigneusement développé et validé qui répond à plusieurs problèmes critiques rencontrés dans les mesures existantes,

telles que le questionnaire multifactoriel sur le leadership (MLQ) largement utilisé. Les auteurs décrivent un processus de reconceptualisation du style de leadership transactionnel, puis de développement et de test de mesures révisées pour surmonter ces problèmes.

Jensen et al. (2019) identifient des problèmes conceptuels et méthodologiques importants avec les mesures traditionnelles comme le MLQ, ce qui a motivé le développement d'un nouvel instrument.

Selon Jensen et al. (2019), un défaut majeur est que les mesures existantes définissent et mesurent souvent les stratégies de leadership en fonction de leurs effets sur les employés. Par exemple, les éléments pourraient évaluer si un leader inspire la fierté, ce qui est un résultat du leadership et non un comportement direct du leadership. Cela rend impossible de tester rigoureusement la relation causale réelle entre les actions d'un leader et les résultats des employés, car l'effet fait déjà partie de la mesure de la cause.

Par la suite, Jensen et al. (2019) font remarquer que les dimensions des modèles classiques, tels que les quatre dimensions du leadership transformationnel dans la théorie intégrale, ne sont pas théorisées de manière exhaustive. On ne sait pas exactement pourquoi il y a quatre dimensions, en quoi elles diffèrent ou quel est leur facteur unificateur. En fin, d'après Jensen et al. (2019), il existe des distinctions inadéquates dans le leadership transactionnel, où la théorie de la gamme complète ne fait pas de distinction entre les récompenses pécuniaires (financières) et non pécuniaires (non financières). Il s'agit d'une omission critique, car les recherches montrent que ces types de récompenses ont des effets différents, et parfois opposés, sur la motivation des employés. Cette distinction est particulièrement importante pour comparer le leadership dans les secteurs public et privé, où les valeurs managériales et les structures de récompense peuvent différer considérablement.

Pour répondre à ces questions, Jensen et al. (2019) proposent et testent un nouvel instrument de mesure basé sur une conceptualisation révisée du leadership. Le processus d'opérationnalisation impliquait premièrement de se concentrer sur les comportements où les éléments ont été soigneusement sélectionnés et reformulés pour se concentrer exclusivement

sur les comportements observables des dirigeants plutôt que sur leurs effets. Par exemple, au lieu de demander si un leader inspire, un élément demande si le leader concrétise une vision claire de l'avenir de l'organisation.

Deuxièmement, selon Jensen et al. (2019), la création de dimensions distinctes où le nouveau modèle reconceptualise le leadership transactionnel en trois composantes distinctes, dépendantes de la performance comme, les récompenses pécuniaires contingentes, les récompenses non pécuniaires contingentes et les sanctions contingentes. Le leadership transformationnel est traité comme une construction unidimensionnelle axée sur les comportements visant à développer, partager et maintenir une vision organisationnelle.

Jensen et al. (2019) décrivent une procédure de validation rigoureuse en plusieurs étapes utilisant les données d'un programme de formation au leadership à grande échelle au Danemark impliquant des organisations des secteurs public et privé.

La première étape consistait selon Jensen et al. (2019) à tester si les éléments étaient chargés sur les facteurs prévus. L'analyse a montré qu'un modèle à quatre facteurs (leadership transformationnel, récompenses non pécuniaires contingentes, récompenses pécuniaires contingentes et sanctions contingentes) correspondait bien aux données. Ce modèle était statistiquement supérieur aux modèles alternatifs qui combinaient les composantes transactionnelles, confirmant que les trois comportements transactionnels sont empiriquement distincts.

La deuxième étape est une étape cruciale consistait à tester si le modèle de mesure fonctionnait de manière cohérente dans différents contextes. Le modèle à quatre facteurs a démontré une invariance configurationnelle et métrique, ce qui signifie que sa structure et la relation entre les éléments et les facteurs étaient cohérentes. D'abord, au fil du temps (avant et après le programme de formation). Ensuite, dans tous les groupes (groupes de traitement et groupes témoins dans l'expérience). Et en fin, dans tous les secteurs (organisations publiques et privées comme les écoles, les banques et les bureaux des impôts). Cette robustesse rend la mesure très précieuse pour la recherche comparative.

La troisième étape est la validité convergente et discriminante, où les mesures ont montré une validité convergente, car les éléments étaient fortement chargés sur leurs facteurs prévus. Ils ont également démontré une validité discriminante, ce qui signifie que les quatre facteurs sont des constructions statistiquement distinctes. La variance moyenne extraite pour un facteur donné était supérieure à la variance partagée (la corrélation au carré) avec tout autre facteur, répondant ainsi à la critique courante selon laquelle les mesures de leadership transformationnel et transactionnel sont souvent trop fortement corrélées.

Donc, Jensen et al. (2019), soutiennent que pour mesurer efficacement le leadership, il faut s'éloigner des éléments basés sur les effets pour privilégier ceux basés sur le comportement. Le modèle proposé, composé de 13 éléments et de quatre facteurs, fournit aux chercheurs un outil validé et fiable, robuste pour différents évaluateurs, secteurs organisationnels et périodes, permettant des études plus rigoureuses et comparatives sur les antécédents et les conséquences du leadership.

D'après Jensen et al.(2019), le leadership transactionnel est conceptuellement centré sur les transactions entre un leader et ses employés. Pour eux, ce style de leadership implique l'utilisation de récompenses et de sanctions conditionnelles pour aligner l'intérêt personnel de chaque employé avec les objectifs de l'organisation. L'idée fondamentale est qu'en offrant des incitations appropriées, les employés sont motivés à poursuivre leur propre intérêt tout en contribuant simultanément aux objectifs de l'organisation. Pour que ces transactions soient efficaces, elles doivent être directement liées à l'effort ou à la performance spécifique d'un employé (Jensen et al. 2019).

Les auteurs reconceptualisent le leadership transactionnel comme une construction formative comprenant trois types distincts de comportements conditionnés par la performance ou l'effort. Cela signifie que l'utilisation de l'un de ces comportements contribue au niveau global de leadership transactionnel (Jensen et al. 2019).

1.1.1.4 Composantes du leadership transactionnel

Pour Jensen et al. (2019), les trois composantes du leadership transactionnel sont, premièrement, la récompense pécuniaire conditionnelle, il s'agit de récompenses matérielles ou financières pour la performance. Les exemples incluent les primes et les avantages sociaux. Les mesures opérationnalisées de ce composant se concentrent sur la question de savoir si le leader récompense les employés en fonction des exigences de performance, de la façon dont ils font leur travail et de l'effort qu'ils déploient.

Deuxièmement, la récompense non pécuniaire contingente, il s'agit de récompenses non matérielles, telles que des éloges ou une reconnaissance verbale. Des recherches (Jensen et al., 2019) ont montré que ces types de récompenses, contrairement à certaines incitations financières, n'affectent pas négativement la motivation intrinsèque. Les éléments de mesure de ce comportement comprennent le fait de donner à chaque employé une rétroaction positive pour une bonne performance, de montrer son appréciation et de complimenter personnellement un travail exceptionnel.

Troisièmement, la sanction conditionnelle, il s'agit d'appliquer des conséquences négatives en cas d'efforts ou de résultats de travail insatisfaisants. Cela pourrait inclure des sanctions pour des erreurs ou des écarts de performance. Les éléments mesurant ce comportement demandent si le leader donne des conséquences négatives en cas de mauvaise performance ou de non-respect des exigences.

La distinction entre récompenses pécuniaires et non pécuniaires est un raffinement clé des modèles de leadership antérieurs, comme la théorie de la gamme complète. Cette distinction est particulièrement importante pour comparer le leadership entre les organisations publiques et privées, car les recherches suggèrent que les gestionnaires publics peuvent être moins matérialistes et donc utiliser différents types de récompenses que leurs homologues du secteur privé (Jensen et al., 2019 ; Perry, et al., (2009) et Weibel et al., (2010)

Une étude de validation utilisant des données provenant d'un programme de formation au leadership au Danemark a testé un modèle de mesure pour cette conceptualisation. L'étude a confirmé qu'un modèle comportant quatre facteurs distincts (leadership transformationnel, récompenses non pécuniaires contingentes, récompenses pécuniaires contingentes et sanctions contingentes) correspondait bien aux données et était supérieur aux modèles combinant les composantes transactionnelles. Les mesures de ces trois composantes du leadership transactionnel ont démontré une validité convergente, une validité discriminante et une fiabilité dans différents secteurs (public et privé), au fil du temps, et pour les évaluations des employés et des dirigeants. Cela suggère que cette vision à trois composantes du leadership transactionnel est une manière robuste et significative de conceptualiser et de mesurer ce style de leadership.

1.1.2 Leadership transactionnel et ses effets

De nombreuses études montrent que le leadership transactionnel contribue à la performance organisationnelle. Par exemple, Lama et al. (2024) démontrent son effet positif dans le secteur bancaire népalais, tandis que Bass et al. (2003) constatent une corrélation avec la performance dans des simulations militaires. Zhao et Sun (2024) révèlent par ailleurs que ce style, associé à des récompenses contingentes et à une gestion par exception, peut favoriser la créativité des employés lorsque combiné à un sentiment d'autonomisation psychologique.

Toutefois, les résultats demeurent nuancés, ce style de leadership tend à motiver principalement dans les limites des objectifs fixés, sans nécessairement encourager l'innovation ou le dépassement de soi (Khan, 2017).

Plusieurs auteurs partagent diverses idées, à la fois similaires et distinctes, relatives au leadership transactionnel. Plusieurs études, dont celles de Lama et al. (2024), Zhao et Sun (2024), Bass et al. (2003) et Khan (2017), examinent le leadership transactionnel et ses effets. Selon les auteurs, ce style de leadership, caractérisé par des récompenses et des

sanctions, influence positivement la performance des employés et la réussite des unités dans divers secteurs, tels que la banque, l'industrie manufacturière et l'armée.

Le leadership transactionnel est un style de leadership selon les auteurs qui se concentre sur un système de récompenses et de punitions pour motiver les employés à répondre aux attentes de performance. Selon Lama et al. (2024), il s'agit d'utiliser des récompenses et des punitions, et l'étude de Lama a révélé que le leadership transactionnel a un impact positif et notable sur la performance des employés dans le secteur bancaire népalais. De même, Bass et al. (2003) ont constaté que le style de leadership transactionnel est positivement corrélé à la performance de l'unité lors des simulations de combat. Les auteurs expliquent que les adeptes sont d'accord, acceptent ou se conforment aux exigences du leader en échange d'éloges, de récompenses, de ressources ou de l'évitement de mesures disciplinaires (Bass et al., 2003).

Un aspect clé du leadership transactionnel est la récompense conditionnelle, qui consiste à clarifier les attentes et à offrir une reconnaissance lorsque les objectifs sont atteints. Bass et al. (2003) confirment que cet aspect du leadership transactionnel joue un rôle important dans la prédiction de la performance de l'unité en clarifiant les attentes et en offrant une reconnaissance. Les recherches de Khan (2017) dans l'enseignement supérieur indiquent également que le leadership transactionnel a sa place, notamment dans la définition et la réalisation d'objectifs spécifiques grâce à un système de récompenses. Khan (2017) affirme qu'il est extrêmement efficace pour motiver les adeptes à atteindre leurs objectifs. De plus, les recherches de Zhao et Sun (2024) ont conclu que le leadership transactionnel, caractérisé par des récompenses contingentes et une gestion par exception, joue un rôle important dans l'amélioration de la créativité des employés, cette relation étant en partie médiatisée par l'autonomisation psychologique dans les entreprises chinoises de fabrication de chaussures. Les chercheurs ont conseillé aux chefs d'entreprise d'utiliser un traitement équitable et des récompenses appropriées pour favoriser l'innovation.

Les leaders transactionnels persuadent leurs partisans à agir dans leur meilleur intérêt, et leur capacité à exercer une pression est déterminée par leur pouvoir officiel et leur rôle au

sein de l'organisation. Dans ce contexte, le style de leadership est centré sur la surveillance de la composition, de la dynamique et des résultats du marché (Lama et al., 2024).

Bono et Judge (2004), présente une méta-analyse examinant la relation entre les traits de personnalité, en particulier le modèle des Big Five, et les comportements de leadership transformationnel et transactionnel. L'étude a rassemblé 384 corrélations issues de 26 enquêtes indépendantes afin de comprendre comment des traits comme l'extraversion, le névrosisme, l'ouverture d'esprit, l'agréabilité et la conscience professionnelle prédisent diverses dimensions du leadership, notamment le charisme, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée, la récompense conditionnelle et la gestion par exception. Bien que constatant des associations généralement modestes, les auteurs soulignent que l'extraversion est le prédicteur le plus fort et le plus constant du leadership transformationnel, en particulier de ses aspects charismatiques. Les résultats suggèrent que, si la personnalité joue un rôle, les recherches futures devraient explorer des traits de personnalité plus spécifiques et des facteurs non dispositionnels afin d'acquérir une compréhension plus complète du développement et de l'expression du leadership.

1.1.3 Limites du leadership transactionnel

Malgré son efficacité pour atteindre des objectifs précis, le leadership transactionnel présente certaines limites. Il ne favorise pas nécessairement le développement à long terme ni la créativité (Khan, 2017). Dans le contexte haïtien, cette dépendance à un système de récompenses peut être problématique lorsque les ressources sont limitées, risquant de créer une démotivation en cas d'incapacité à fournir les incitations promises.

Ceci suggère la nécessité de combiner leadership transactionnel et transformationnel, le premier assurant la discipline et la clarté des objectifs, le second stimulant l'engagement, l'innovation et la résilience dans un environnement complexe et instable.

Cependant, plusieurs auteurs comme Khan (2017), soulignent que si le leadership transactionnel est considéré comme fondamentalement motivant et efficace pour atteindre les objectifs fixés, il peut ne pas motiver les individus au-delà de cet objectif. Il ne favorise pas non plus le développement individuel et ne prend pas en compte les problèmes externes ou situationnels, se concentrant principalement sur la relation leader-suiveur. Lama et al. (2024) suggèrent également que, bien qu'impactant, le leadership transactionnel, ainsi que le leadership transformationnel, ont un impact significatif sur la performance des employés, tandis que l'effet positif du leadership éthique n'était pas statistiquement significatif.

Le leadership transactionnel est caractérisé par une Gestion passive par exception, où les dirigeants attendent d'intervenir jusqu'à ce qu'un problème grave survienne. Bien que le leadership transactionnel puisse être efficace pour motiver les adeptes à atteindre leurs objectifs, sa capacité à motiver au-delà de ces objectifs initiaux a été remise en question. Elle a tendance à ne pas reconnaître ou à féliciter les contributions dépassant les objectifs fixés, et n'offre pas non plus d'incitations pour de telles réalisations. Par conséquent, les adeptes pourraient se démotiver ou ne pas s'efforcer d'atteindre de plus grandes réalisations en raison du manque de reconnaissance supplémentaire. Les leaders transactionnels se concentrent principalement sur les systèmes de récompense et d'avantages et pourraient ne pas ajuster leurs approches si leurs adeptes ont du mal à atteindre leurs objectifs.

Par rapport au leadership adaptatif, le leadership transactionnel ne prend pas en compte les problèmes externes ou situationnels, mais se concentre sur les relations leader-suiveur. Ce manque de prise en compte des facteurs externes peut conduire à des décisions prises sans une compréhension globale de tous les aspects pertinents, ce qui peut entraîner une mauvaise prise de décision (Khan, 2017).

1.2 LE CONTEXTE HAÏTIEN

Le leadership est un concept central en sciences de gestion, mais sa définition et son application varient selon les contextes. Parmi les modèles les plus étudiés, le leadership transactionnel occupe une place importante, car il s'appuie sur un système d'échanges clairs entre le leader et ses collaborateurs. Dans ce style, le leader récompense la performance conforme aux attentes et sanctionne les écarts. Si de nombreuses recherches internationales démontrent l'efficacité du leadership transactionnel pour améliorer la performance organisationnelle (Bass et al., 2003 ; Khan, 2017 ; Lama et al., 2024), peu d'études se sont penchées sur son rôle dans le contexte haïtien, marqué par des contraintes socio-économiques et institutionnelles particulières.

1.2.1 Le positionnement géographique et histoire d'Haïti

La République d'Haïti se trouve sur l'île Hispaniola, dans la mer des Caraïbes, à l'est de Cuba et de la Jamaïque, et au sud des Bahamas. Haïti se situe sur les trois huitièmes occidentaux de l'île, une partie qu'elle partage avec la République dominicaine (Dardik, 2016). Selon le département des affaires économiques et sociales (DAES) de l'ONU, Haïti est le troisième plus grand pays des Caraïbes et détient la position de pays le plus peuplé de cette région avec une estimation de 11,4 millions d'habitants (ONU, 2022).

D'après (Lawler, 2020), Haïti était à l'origine habitée par le peuple taïno. C'est en 1492 que Christophe Colomb fonda la première colonie européenne dans les Amériques, appelée La Navidad, sur sa côte nord-est (Arthur, 1953). Jusqu'en 1697, l'île appartenait à l'Empire espagnol. Par la suite, sa partie occidentale fut transférée à la France et reçut le nom de Saint-Domingue. Elle était alors dominée par des plantations de canne à sucre gérées par des Africains réduits en esclavage.

La révolution haïtienne de 1791 à 1804 fit d'Haïti le premier pays des Amériques à abolir officiellement l'esclavage et le seul pays de l'histoire établi par une révolte d'esclaves.

Cette trajectoire historique a légué un héritage complexe, un État souvent centralisé et autoritaire, une élite occidentalisée en tension avec les masses populaires, et une organisation sociale marquée par les clivages entre domination et résistance (Jean, 2008).

1.2.2 L'identité haïtienne

L'identité haïtienne est le produit d'un processus de résistance à l'esclavage et au colonialisme. La décision des insurgés de reprendre le nom autochtone "Haïti" ("terre montagneuse") symbolisait un rejet du modèle colonial et une affirmation d'autonomie (Jean, 2008). Cette identité s'est construite autour de valeurs de solidarité, mais demeure traversée par les divisions sociales héritées de l'histoire.

La culture haïtienne reflète ces tensions. Le vaudou, par exemple, a longtemps été persécuté par les autorités et l'Église catholique, mais il a constitué un puissant vecteur de cohésion, de résistance et d'expression spirituelle (Jean, 2008). De même, la coexistence du français et du créole a renforcé la distance entre les élites et la majorité, le créole étant la langue de tous, mais longtemps relégué à un statut inférieur (Jean, 2008).

Ces éléments culturels influencent directement les pratiques de gestion et de leadership d'un côté, une tendance à l'autoritarisme centralisé et à la reproduction des normes occidentales ; de l'autre, des pratiques communautaires de solidarité et de résistance.

Pour Jean (2008), l'identité haïtienne est un concept complexe et évolutif, profondément enraciné dans son histoire unique de résistance, d'indépendance et de luttes continues entre sa population diversifiée et ses élites. Il est né d'un contexte révolutionnaire

qui a remis en question les définitions occidentales de l'humanité et du travail, mais continue de lutter contre l'héritage du colonialisme et des divisions internes (Jean, 2008).

D'après Jean (2008), l'identité haïtienne est née d'un processus de résistance au génocide et à l'ethnocide. La création même d'Haïti, en luttant contre des empires coloniaux infiniment plus puissants, a vu une gamme diversifiée de groupes ethniques forger une nouvelle identité unifiée qui s'opposait fortement à la définition occidentale du nègre en tant que travailleur colonial.

La décision des insurgés de ressusciter le nom autochtone de l'île, Haïti qui signifie terre montagneuse, et d'éliminer son nom européen (Saint-Domingue), marque un éloignement délibéré de la métropole et du monde occidental. Cet acte définit également les relations humaines qui guident les décisions des révolutionnaires, ancrées dans une existence commune plutôt que dans une hypothétique solidarité raciale ou une idéologie révolutionnaire importée.

Les dirigeants haïtiens comme Dessalines selon Jean (2008), ont initialement identifié leur armée aux groupes autochtones américains, d'abord comme l'armée des Incas, puis comme les Fils du Soleil, et enfin comme l'armée indigène, se référant aux Amérindiens, et non aux personnes de sang africain, démontrant ainsi un positionnement politique conscient et une identification à la cause des autochtones. Cette position américaniste, et non Latino-Américaine, a été inscrite dans la constitution d'Haïti de 1816, reconnaissant tous les Africains, les Indiens et leurs descendants nés dans des colonies ou des terres étrangères comme Haïtiens. Le progrès idéologique fondamental de la révolution haïtienne réside dans son rejet de la racialisation des relations de travail telle que formulée par l'Occident.

1.2.3 La Culture haïtienne

La culture haïtienne est une tapisserie complexe et unique tissée à partir des expériences historiques difficiles de son peuple, marquée par de profondes influences des

traditions africaines et occidentales, ainsi que par une lutte continue pour l'autodéfinition et l'identité nationale.

Pour Jean (2008), les élites haïtiennes, influencées par la pensée occidentale, considéraient souvent les créations culturelles internes comme anormales ou triviales, renforçant ainsi un sentiment d'unicité ou de solitude pour Haïti. Ils se considéraient comme les Noirs les plus occidentalisés et se sont donné pour mission de défendre les Africains et la race noire, mais toujours à travers une perspective euro centrique, reconnaissant l'Europe comme la source de toute culture et de toute connaissance. Ce comportement a souvent conduit à un ethnocide antiraciste où la culture locale a été éradiquée au nom des idéaux occidentaux (Jean, 2008).

Le vaudou est présenté comme une pierre angulaire de la vision du monde africaine que la majorité des masses haïtiennes a maintenu. Même si l'élite a adopté les valeurs européennes, la cérémonie du Bois Caïman, par exemple, est soulignée comme un moment déterminant où les masses ont décidé de défendre leur vision du monde africaine, y compris le vaudou.

Historiquement, les colonisateurs et, plus tard, les gouvernements haïtiens ont systématiquement persécuté et pénalisé le vaudou, considérant les traditions religieuses africaines comme une menace pour le système esclavagiste et un signe de barbarie ou de pratiques diaboliques. L'Église catholique, devenue un puissant appareil d'État après le concordat de 1860, s'est activement engagée dans des campagnes antisuperstitieuses contre le vaudou, visant à le reléguer au rang de symbole de primitivité et d'ignorance. Malgré la répression officielle, les pouvoirs politiques ont souvent cherché un consensus secret avec le vaudou, utilisant ses réseaux pour obtenir un soutien populaire tout en le réprimant publiquement pour maintenir une image civilisée pour le monde extérieur. Ce comportement a créé un simulacre ou une illusion de l'identité haïtienne (Jean, 2008).

Malgré des siècles de persécution, le vaudou a continué à être pratiqué dans une clandestinité ouverte, signifiant la détermination du peuple à affirmer sa singularité

culturelle. Il a servi de source d'âme à la lutte anti esclavagiste et d'échappatoire aux réalités temporelles de l'oppression, permettant une subversion permanente du système esclavagiste. Il favorise également la cohésion familiale, la médecine traditionnelle et le respect écologique.

Après la chute de Duvalier, l'opération de (déchocage), tout en ciblant la dictature, a également conduit à des attaques violentes et à des lynchages de prêtres vaudous (ougans), les associant aux macoutes et à la sorcellerie, influencés par un récit vieux de plusieurs siècles qui diabolisait le vaudou. La Constitution haïtienne de 1987 a toutefois marqué un tournant significatif en proposant de dépénaliser le vaudou, reconnaissant ainsi son importance dans la vie nationale.

1.2.3.1 Le dualisme de la langue (créole contre français)

Le créole haïtien, parlé par 100 % de la population, était traditionnellement relégué au statut vernaculaire, tandis que le français servait de langue officielle et de marqueur du statut d'élite civilisée.

Selon Jean (2008), les intellectuels haïtiens, cherchant souvent à prouver leur égalité avec les Européens ont adopté un discours pointu en français, se distanciant implicitement de la réalité haïtienne et des masses créolophones. Cette fracture linguistique a creusé le fossé entre l'élite intellectuelle et la majorité de la population.

L'adoption du créole par l'Église catholique dans sa liturgie et sa prédication, ainsi que les rythmes vaudous, a été cruciale pour mobiliser les masses contre la dictature de Duvalier, permettant aux gens de se sentir chez eux dans l'Église. La proposition de la Constitution de 1987 de faire du créole une langue officielle, aux côtés du français, était une réponse directe à la demande populaire de s'éloigner de l'ère de l'esclavage.

1.2.3.2 L’Ethnologie haïtienne

Pour Célius (2018), l’ethnologie en Haïti, qui a émergé entre la fin du XIXe siècle et les cinq premières décennies du XXe siècle, a profondément marqué la vie intellectuelle et sociale haïtienne. Cette période a entraîné une redéfinition des coordonnées constitutives de la société, initiant un changement paradigmatique qui a remodelé les représentations collectives, influencé les dynamiques sociopolitiques et établi un nouveau régime de pensée. L’ethnologie a ainsi acquis une place centrale dans le développement des sciences humaines et sociales en Haïti et sur Haïti.

1.2.4 Changement de paradigme de l'histoire à la culture

Selon Célius (2018), le tournant ethnologique a représenté un changement significatif par rapport à l’accent mis au XIXe siècle sur le fondement historique de la société haïtienne comme référence principale, vers l’accent mis au XXe siècle sur son fondement culturel.

Ce changement signifiait que la liberté politique, l’indépendance et la légitimité, durement acquises en 1804, ne suffisaient plus à définir l’identité collective. Au contraire, des éléments culturels comme la langue créole, le vaudou et le patrimoine africain devenaient essentiels à inventorier, analyser et promouvoir. Cette focalisation sur les composantes sociétales internes était une caractéristique de la nouvelle approche (Célius, 2018).

Les élites intellectuelles du XIXe siècle, issues du processus révolutionnaire, se sont appuyées sur l’histoire pour légitimer leur position et articuler une vision collective, l’utilisant pour contrer les discours anthropologiques racistes et affirmer la dignité humaine universelle. Le tournant ethnologique, tout en héritant de cet héritage intellectuel, a changé le point focal.

1.2.5 La gestion dans le contexte haïtien

La gestion dans le contexte haïtien est une dynamique complexe, façonnée par une histoire profonde d'autoritarisme, de colonialisme et de luttes socio-économiques. Les auteurs comme, Célius (2018), Jean (2008), Hurbon (1987) révèlent une coexistence et une tension entre des pratiques managériales traditionnelles et des approches plus modernes, toutes influencées par le contexte national.

Historiquement, le climat organisationnel en Haïti est fortement marqué par des pratiques de gestion descendantes et autoritaires. Certains milieux de travail haïtiens sont décrits par des leaders qui utilisent la force pour maintenir l'ordre, la discipline et la rigueur. Cette approche résonne avec la description historique de l'État haïtien comme un État brigand, maintenu par la force brute, où les autorités politiques sont despotiques et le président (notamment sous Duvalier) s'identifie entièrement à la nation, traitant les citoyens comme des esclaves (Jean, 2008).

Il existe une tendance à adopter des pratiques de gestion modernes de manière superficielle, pour paraître civilisé ou moderne aux yeux du monde extérieur, tout en maintenant des structures de pouvoir autoritaires profondément ancrées. Cette réaction crée une dissonance entre l'apparence et la réalité interne, comme en témoignent les initiatives de bien-être qui échouent à motiver durablement (Jean, 2008 ; Hurbon, 1987).

1.2.6 Influences du Contexte haïtien sur la Gestion

L'analyse de la gestion est inséparable des réalités haïtiennes plus larges, où l'instabilité socio-politique et pression économique autrement dit la conjoncture du pays, les périodes tumultueuses avec des perturbations routières face à diverses manifestations anti-gouvernementales, et l'insécurité prévalente ont un impact direct sur la stabilité organisationnelle et économique (IHSI, 2024).

Selon Hurbon (1987), l'héritage historique de la servitude et du fantôme du maître où le système d'esclavage, qui traitait les individus comme des marchandises sans droits, a laissé des traces du Code noir dans les lois et pratiques rurales jusqu'à nos jours, perpétuant des formes de contrôle et de soumission. Le fantôme du maître continue de hanter les "grands chefs", les "commandants" et même les petits chefs, légitimant la violence et l'arbitraire au sein des structures de pouvoir.

Et la division historique entre une élite occidentalisée et des masses rurales, perçues comme "sauvages" ou "ignorantes", se reflète dans le monde du travail. Cette distance et la méfiance historique créent un ordre du soupçon où la confiance est difficile à établir et la communication est souvent opaque. Les intellectuels, visant à devenir des hommes puissants, cherchent le pouvoir pour lui-même, contribuant à cette culture du soupçon et de la lutte interne (Célius, 2018 ; Jean, 2008 ; Hurbon 1987).

Historiquement, la paysannerie haïtienne a résisté aux systèmes oppressifs par le marronnage, c'est-à-dire le refus de se plier et le retrait. Cette forme de protestation passive pourrait expliquer la difficulté à maintenir l'engagement et la propension à abandonner le poste face aux pressions.

En somme, la gestion en Haïti est un miroir des tensions nationales, naviguant entre un héritage autoritaire lourd et une aspiration à des pratiques plus humaines et efficaces, le tout sous le poids d'une instabilité chronique et de profondes divisions socio-culturelles.

1.3 LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET HAÏTI

En Haïti, il y a une carence de recherche sur les styles de leadership dans le contexte haïtien. Les rares études abordant le sujet concernent les pratiques de leaderships dans les milieux scolaires et évangéliques. Rocque (2015) présente un programme de formation visant à développer un leadership participatif et éthique chez les directions d'écoles haïtiennes. Il valorise des pratiques de leadership fondées sur la collaboration, la mobilisation

communautaire et la transformation sociale, en rupture avec les modèles autoritaires traditionnels. De plus, dans la même lignée Rocque (2017) élabore sa recherche sur l'éducation en Haïti. Cette étude qualitative analyse les effets d'une formation sur la conception du leadership chez 23 directions d'école haïtiennes. Elle montre une évolution vers un leadership collaboratif, fondé sur la communication, la participation, et la responsabilisation collective. Pour Rocque (2017), le leadership est vu comme un processus relationnel, influencé par les réalités culturelles et sociales haïtiennes.

Les études portant sur les styles de leadership et le contexte organisationnel en Haïti sont rares ou quasi inexistants. Doura (2007), explore les pratiques managériales dans trois entreprises haïtiennes, en les confrontant aux modèles culturels de Hofstede et Trompenaars. Il révèle une culture organisationnelle marquée par le paternalisme, la hiérarchie forte, et une logique de gestion familiale. Les décisions sont souvent centralisées, et la légitimité du leader repose sur la proximité sociale et le respect des traditions.

1.3.1 Styles de leadership dominants en Haïti

De ce fait, en Haïti le style du leadership dominant selon les auteurs repose sur le leadership participatif et communautaire (Rocque, 2015 ; Rocque, 2017) où l'on valorise la mobilisation collective, la prise de décision partagée, et la transformation sociale. Cela s'oppose aux modèles autoritaires, favorisant un leadership horizontal et éthique. Ensuite, le leadership relationnel et pédagogique (Rocque, 2017), où le leader est un agent de lien entre les structures formelles et les réalités humaines. Et enfin, le leadership paternaliste et hiérarchique, dans les milieux organisationnels (Doura, 2007 ; Mangnan, 2018), où il y a un fort respect de la hiérarchie, centralisation des décisions. Et le leader est perçu comme une figure familiale, garant de la stabilité et de la protection.

La structure organisationnelle du système éducatif haïtien selon Rocque (2017), est décrite comme étant construite sur des bases bureaucratiques et hiérarchiques. Cela reflète une société marquée par des inégalités sociales et une structure sociale hautement stratifiée.

Les principales caractéristiques de cette culture de leadership comprennent premièrement un style de leadership autocratique répandu, caractérisé par un processus décisionnel pyramidal descendant. Deuxièmement, la relation entre dirigeants et subordonnés se limite souvent aux dirigeants qui ordonnent et de subordonnés qui exécutent. Troisièmement, l'évitement des conflits est courant dans la culture organisationnelle, avec une tendance à ignorer les situations conflictuelles plutôt qu'à les aborder.

Le leadership transactionnel, tel que défini par (Lama et al., 2024 ; MacKenzie et al., 2001 ; Naidoo et al., 2015 ; Oguz, 2010), est une approche de leadership axée sur un processus d'échange entre les leaders et les suiveurs, impliquant principalement des récompenses extrinsèques, des règles et de la conformité. Ses principaux composants comprennent la récompense conditionnelle, où les dirigeants promettent ou offrent des récompenses et une reconnaissance pour l'atteinte des objectifs, et la gestion par exception, qui peut être active (surveillance et correction des performances) ou passive (intervention uniquement lorsque des problèmes surviennent). Ce style met l'accent sur des attentes claires et sur l'utilisation de récompenses et de punitions pour motiver les adeptes.

Dans le contexte d'Haïti, selon Jean(2008) et Hurbon (1987), le leadership transactionnel, en particulier ses aspects les plus autoritaires et contrôlants, a de profondes racines historiques et continue de se manifester à la fois dans la gouvernance nationale et dans les contextes organisationnels.

1.3.2 Manifestations historiques et sociétales du leadership transactionnel en Haïti

D'après Jean (2008), l'État haïtien, depuis sa création, a été caractérisé par la violence et la force brute, avec des autorités politiques despotiques. Cela correspond à un style

transactionnel fortement axé sur la punition et le contrôle plutôt que sur une véritable récompense ou une vision partagée. Le modèle de l'État brigand, hérité du régime colonial, maintenait le contrôle de sa population par la force.

1.3.3 Perversion de la récompense conditionnelle

Pour Jean (2008) et Hurbon (1987), la majorité de la population haïtienne, en particulier la paysannerie, s'est vu refuser les droits fondamentaux et l'accès aux ressources. Alors que des dirigeants comme Dessalines visaient initialement à protéger l'accès à la terre pour les anciens captifs, cet objectif a été rapidement abandonné, conduisant à la monopolisation des ressources par les élites. Le concept de récompense conditionnelle pour les masses est souvent absent ou perverti, par exemple, l'État a légalisé l'utilisation de la force brute pour s'appropriier le travail pour l'élite, incarnant une relation transactionnelle uniquement basée sur la coercition et l'exploitation plutôt que sur le bénéfice mutuel (Jean, 2008). La dette d'indépendance payée à la France a été perçue comme une reconnaissance de l'infériorité des Noirs et de leur devoir de servir, renforçant une dynamique transactionnelle d'exploitation.

Selon Hurbon (1987), le régime Duvalier peut être considéré comme un exemple d'un État fonctionnant principalement par une forme négative de leadership transactionnel. François Duvalier a stratégiquement limité le pouvoir de l'armée et créé les Tontons-Macoutes, une force de police parallèle, pour instaurer la terreur et assurer un contrôle absolu. Ce système a imprégné toutes les institutions, transformant l'État en un État dépourvu de service public ou de garanties légales, où les macoutes opéraient avec un pouvoir incontrôlé pour réprimer la dissidence, agissant comme des agents de gestion par exception par la violence et la surveillance. Refuser de participer aux activités pro-Duvalier ou de rejoindre les Tontons-Macoutes signifiait risquer la mort ou l'exil, illustrant un système coercitif de punition contingente.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Pour Er et al. (2022), La posture épistémologique est une étape fondamentale et essentielle pour valoriser et valider les travaux de recherche scientifique. Elle exige du chercheur qu'il réfléchisse et choisisse les conditions de validité des connaissances théoriques, ce qui confère à son tour une légitimité à la recherche.

Dans le cadre de notre recherche portant sur le lien entre le leadership transactionnel et la performance organisationnelle en Haïti, le positionnement épistémologique adopté dans ce travail s'inscrit dans une double logique constructiviste et réflexive. En effet, la présente recherche vise à mieux comprendre le lien entre le leadership transactionnel et la performance organisationnelle dans le contexte haïtien, un champ marqué par des particularités historiques, socioculturelles et politiques. Ce choix épistémologique repose sur l'idée que la réalité sociale et organisationnelle n'est pas donnée une fois pour toutes, mais qu'elle est construite à travers les interactions, les représentations et les pratiques des acteurs (Crotty, 1998 ; Guba et Lincoln, 1994). Selon Albert et Michaud (2020), il est essentiel que les chercheurs confrontent et comparent leurs expériences personnelles avec des recherches provenant de diverses disciplines.

Notre recherche s'inscrit dans un positionnement constructiviste et réflexif. L'objectif n'est pas de dégager des lois universelles, mais de comprendre comment le leadership transactionnel influence la performance organisationnelle dans le contexte haïtien, marqué par des héritages historiques et socioculturels spécifiques (Jean, 2008 ; Doura, 2007).

Le constructivisme reconnaît que la réalité organisationnelle est socialement construite à travers les pratiques et les significations attribuées par les acteurs (Albert et Michaud, 2020 ; Guba et Lincoln, 1994 ; Crotty, 1998). Pour approfondir cette compréhension, la démarche mobilise l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2020 ; Albert et Cadieux, 2017), une approche qualitative et réflexive qui s'appuie sur l'expérience professionnelle du chercheur comme source de savoir.

Ce choix implique une réflexivité constante (Ellis et al., 2011), afin de transformer la subjectivité du chercheur en ressource méthodologique plutôt qu'en biais.

2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode de recherche à la première personne basée sur les propres expériences du chercheur. Développé par Albert et Michaud (2016), il vise à produire des connaissances tout en évitant l'influence inconsciente du chercheur sur son travail. Le nom est un néologisme combinant « auto » (soi) et « praxéographie », ce qui implique une conceptualisation plus large que les méthodes axées sur la culture comme l'ethnographie (Albert et Michaud, 2020).

Les auteures, Albert et Michaud (2020), expliquent que cette méthode, fondée sur l'expérience du chercheur et ancrée dans un paradigme épistémologique pragmatique constructiviste (PECP), permet aux praticiens de tirer parti de leurs connaissances pratiques plutôt que d'être limités par les approches scientifiques objectives classiques. Le processus central est décrit en trois étapes récursives à savoir la rédaction de témoignages naïfs, le travail épistémique impliquant la réflexion et la diffraction à l'aide de théories multidisciplinaires, et la construction ultérieure de connaissances génériques. Cette méthodologie est présentée comme un outil précieux pour les candidats au DBA afin d'explorer de nouvelles pistes théoriques, d'accéder à la vulnérabilité personnelle et de prendre du recul psychologique face à des situations professionnelles difficiles, pour

finallement produire des connaissances scientifiquement rigoureuses et concrètement pertinentes (Albert et Michaud, 2020).

2.2.1 Fondement épistémologique

Une caractéristique clé qui distingue l'autopraxéographie des autres méthodes à la première personne est son fondement dans le paradigme épistémologique pragmatique constructiviste (PECP). Selon ce paradigme (Avenier et Thomas, 2015; Albert et Michaud, 2016) la connaissance n'est pas le reflet d'une réalité objective. L'accent est mis sur la manière dont les connaissances sont construites à partir de représentations humaines pour donner du sens aux situations. Le but selon (Albert et Michaud, 2016; Avenier et Thomas, 2015) n'est pas de produire une représentation fiable de la vérité, mais de fournir un moyen de comprendre la vie. La légitimité de la recherche vient de la réalisation d'un travail épistémique. Ce qui implique un engagement profond avec la littérature, l'utilisation de multiples théories pour acquérir une perspective et l'engagement dans un dialogue avec son environnement (collègues, textes, etc.).

Le principal résultat de cette méthode selon Albert et Michaud(2020) est une connaissance générique, qui est une connaissance décontextualisée qui exprime les propriétés essentielles d'un phénomène et peut être recontextualisée pour être utilisée dans d'autres situations. Cela contraste avec la plupart des méthodes basées sur l'expérience qui produisent des connaissances locales.

2.2.2 Limites de l'autopraxéographie

Pour (Albert et Michaud, 2016 ; Albert et Michaud, 2020), l'autopraxéographie présente plusieurs limites inhérentes aux méthodes basées sur l'expérience comme la subjectivité et mémoire où le chercheur doit reconnaître que la mémoire peut être limitée et

peut transformer les perceptions des événements passés. La méthode aborde ce problème en se concentrant sur l'étude du passé du point de vue du présent, plutôt que de prétendre représenter une vérité objective.

Puis, la source unique d'information où la méthode s'appuie sur le point de vue unique et spécifique au contexte d'une seule personne. De même, l'atténuation par le travail épistémique où le travail épistémique approfondi, qui implique de référencer un large éventail de littérature académique provenant de contextes divers, contribue à réduire les effets de ces limitations. La connaissance scientifique produite est la connaissance générique, et non le témoignage personnel lui-même.

2.3 CONSIDÉRATION ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Dans une démarche autopraxéographique, la dimension éthique occupe une place centrale, car le chercheur est à la fois acteur et analyste de sa propre pratique. Cette double posture exige une vigilance accrue afin de maintenir une distance critique et d'éviter les biais liés à l'autojustification ou à l'autocensure (Bednarz, 2013). L'éthique se manifeste d'abord par la transparence et l'authenticité du récit, qui doivent refléter fidèlement les expériences vécues sans chercher à les embellir ou à les masquer (Galvani, 2017). Elle implique également une reconnaissance explicite de la subjectivité du chercheur, considérée non comme une faiblesse, mais comme une ressource épistémologique qui enrichit l'analyse (Ellis, et al., 2011). Enfin, la représentation éthique en autopraxéographie repose sur une responsabilité sociale : l'objectif ne se limite pas à une introspection individuelle, mais vise à produire des savoirs utiles et transférables pour l'amélioration des pratiques professionnelles et organisationnelles (Bednarz et al., 2019).

2.3.1 EPTC 2

L'Énoncé de politique des trois conseils :Éthique de la recherche avec des êtres humains, aussi appelé EPTC 2, constitue le cadre de référence canadien régissant les pratiques de recherche impliquant des participants humains. Publiée conjointement par les trois organismes subventionnaires fédéraux que sont le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), cette politique vise à promouvoir le respect de la dignité humaine, la protection des personnes et l'intégrité scientifique dans toutes les étapes de la recherche (CRSH et al., 2022).

Bien que la présente étude adopte une démarche autopraxéographique, c'est-à-dire une recherche fondée sur l'expérience personnelle du chercheur en action, les principes de l'EPTC demeurent essentiels. En effet, même lorsqu'il est à la fois sujet et objet de sa recherche, le chercheur doit se conformer à des exigences éthiques rigoureuses, notamment en ce qui concerne la confidentialité, la réflexivité, la sensibilité au contexte et l'intégrité des récits.

2.3.2 Respect de la vie privée

La vie privée fait référence au droit d'une personne à ne pas subir d'intrusion ou d'interférence de la part de tiers. Il est considéré comme un droit fondamental dans une société libre et démocratique, protégé par diverses lois fédérales, provinciales et territoriales, y compris les protections constitutionnelles.

L'EPTC (2022) stipule que toute recherche doit placer la dignité humaine au centre de la démarche scientifique. Dans le cadre de notre étude, cela se traduit par une écriture respectueuse des acteurs évoqués (comme Risbon Allière, Yamal Berne, Lookenson Pierre Désir, Henriquenzo, Madame Alexis Julienne) en évitant les jugements personnels ou la

diffamation, tout en relatant fidèlement les expériences vécues. L'analyse vise à comprendre les dynamiques de pouvoir et les impacts psychologiques du leadership toxique, sans nuire à la réputation des personnes impliquées.

2.3.3 Le consentement éclairé et la protection des données

Même si le récit du praticien chercheur est autobiographique, il évoque d'autres personnes (supérieurs, collègues). Conformément à l'EPTC, ces individus sont présentés de manière anonymisée (usage de pseudonymes, absence d'indices identifiants) afin de préserver leur vie privée. Le consentement implicite est traité avec prudence, en veillant à ne pas divulguer d'informations sensibles ou confidentielles.

2.3.4 La justice et l'équité

L'EPTC rappelle que le chercheur doit veiller à ne pas reproduire de formes de domination, d'exclusion ou de stigmatisation dans sa recherche. Dans notre étude, cela implique une analyse critique du leadership transactionnel autoritaire observé, sans discrimination, mais dans une logique de compréhension et d'amélioration des pratiques organisationnelles. La justice éthique consiste ici à donner une voix à la souffrance vécue au travail et à contribuer à un savoir émancipateur.

2.3.5 Le souci du bien-être et de la vulnérabilité

L'autopraxéographie peut réveiller des émotions fortes liées à la souffrance vécue. Le chercheur doit donc faire preuve de prudence réflexive pour se protéger émotionnellement et

maintenir une distance analytique. Le respect de son propre bien-être, ainsi que celui des personnes indirectement impliquées, s'inscrit pleinement dans l'esprit de l'EPTC (2022).

2.3.6 L'intégrité et la responsabilité du chercheur

Enfin, l'intégrité scientifique constitue le socle éthique de notre recherche. Le praticien chercheur s'engage à présenter ses données narratives avec authenticité, sans manipulation ni exagération, et à articuler son expérience personnelle avec des cadres théoriques crédibles. La transparence dans la posture réflexive et la reconnaissance de la subjectivité deviennent ici des gages de rigueur méthodologique.

En somme, l'intégration des principes de l'EPTC 2022 permet de concilier éthique, rigueur et réflexivité dans notre recherche autobiographique. Elle offre un cadre sécuritaire et respectueux pour aborder des expériences professionnelles sensibles, tout en contribuant à une meilleure compréhension des effets du leadership transactionnel et toxique dans les milieux de travail.

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES

3.1 TÉMOIGNAGE 1

*Ancienne Vague de Construction Inc.*¹ est une entreprise fondée en 2007 par deux amis Risbon Allière et Yamal Berne qui se concentre sur l'achat de métaux (fer crénelé, profilé, cornière et autres) en Chine, en République dominicaine et en Turquie sous forme de produit semi-fini pour les distribuer sur tout le territoire haïtien. Le fer crénelé, une fois dressé et coupé à une longueur standard, est commercialisé sous forme de produit fini à des grossistes dans les différents départements du pays. Située sur la rive ouest de Port-au-Prince, capitale d'Haïti, l'entreprise se trouve entre les limites des communes de Tabarre et Delmas, plus précisément, à la petite place Cazeau, à proximité du ministère des Travaux publics. Le code postal de cette compagnie est HT6124.

Après avoir passé une longue entrevue d'embauche, j'étais sélectionné pour intégrer l'équipe du management en septembre 2012. À cette époque, j'étais un jeune professionnel évoluant dans une entreprise en pleine croissance tout en faisant mes études universitaires en sciences économiques.

3.1.1 Influence des collègues

Tout d'un coup, un jeune étudiant se trouvait au milieu de deux dirigeants autoritaires et dans un contexte professionnel où il était essentiel d'utiliser la force pour se faire entendre dans un souci de faire appliquer l'ordre, discipline et rigueur.

¹ L'adresse, le nom de l'entreprise et les noms des employés ont été maquillés pour préserver la confidentialité.

Un lundi 3 septembre 2012 à 7h AM, les responsables de l'administration de l'entreprise m'a embauché et m'a donné l'autorisation pour débiter ma première journée de travail dans la zone de production de l'entreprise. À 6 h 08, j'étais déjà en train de me rendre sur la cour en attendant avec impatience ma première expérience pratique. Vers 6 h 45, le personnel était déjà commencé à se rassembler pour commencer les réunions matinales avant de lancer la production. Après une dizaine de minutes, le nouveau venu était entouré d'une multitude de personnes. Je suis resté attentif à l'arrivée de monsieur Lookenson Pierre Désir, car depuis mon entretien d'embauche, monsieur Risbon Allière, administrateur, me lui avait déjà présenté comme le responsable de la production tout en me donnant un feedback comme étant mon premier collaborateur, et depuis lors, Lookenson a attiré mon attention. À 6h55, quand il est finalement arrivé, en regardant la foule, il a aperçu ma présence et m'a adressé une salutation, puis il m'a demandé de lui accompagner jusqu'à son bureau en passant par un premier espace comportant trois bureaux dont un est réservé au responsable de livraison et les autres à ses deux assistants. Dans un autre endroit, on avait deux bureaux, l'un occupé par Lookenson Pierre Désir et l'autre inoccupé. Ainsi, il a partagé avec moi son espace de travail en m'offrant l'autre bureau vacant. Après m'être assis en espérant accomplir ma tâche pour la journée, j'ai été accueilli par le monsieur Gabriel qui venait me chercher. Monsieur Lookenson me demandait d'accompagner Gabriel pour des visites d'observation et d'apprentissage.

Je me suis rendu dans le vaste espace d'environ 1000 m² où de nombreuses machines destinées à manufacturer les fers crénelés en les coupant à une longueur standard. À travers l'espace, de nombreux regards se sont portés sur le nouvel arrivant jusqu'à l'emplacement du bureau de Gabriel. Tout au long de la matinée, j'étais attentif au travail de Gabriel. J'ai observé son mouvement, j'ai également pu observer le fonctionnement des machines de production, car c'était la première fois que je faisais face à ces machines et cette nouvelle réalité. Après la pause du midi, monsieur Lookenson me demandait si je souhaitais poursuivre mon travail avec Gabriel. Sans hésitation, je lui ai répondu oui, car j'ai apprécié l'ambiance et la possibilité de travailler avec une équipe multidisciplinaire et nombreuse.

Le matin suivant, monsieur Lookenson avait invité deux autres personnes pour me rejoindre dans le département des pièces mécaniques, où j'avais pour mission principale de créer une équipe polyvalente pour faire un inventaire général du stock de pièces de rechange des machines de production. Pour cela, je devrais m'associer avec monsieur Gladyr Ami et monsieur Vilssaint Pierre, tous deux, employés du département de production. Je les ai accompagnés jusqu'à l'entrepôt où ils devraient commencer à m'enseigner la politique de nomenclature et les principes établis de la compagnie en matière de gestion de stock. Pendant ce temps, des mécaniciens sont venus chercher des pièces pour des opérations de maintenance et de réparation des machines. Ainsi s'est déroulée la deuxième journée dans une atmosphère cordiale, fructueuse, riche en apprentissage et diversité. Après mon début réussi, j'étais choisi pour occuper le poste de responsable de stock au sein du département d'auxiliaires couvrant la section mécanique, maintenance et automatisation.

Après avoir passé une semaine à l'entrepôt, monsieur Lookenson m'a sollicité pour fournir un rapport sur la gestion et les pièces livrées. A cette époque, j'utilisais un fichier Excel pour gérer les données, cependant, l'entrepôt était désordonné et mon manque d'expérience commençait à se faire sentir. C'est à ce moment-là que j'ai réalisé que je devais avoir un bon de commande et un bon de livraison, donc en résumé, je devais noter le nom de la personne qui venait prendre les pièces et également sur quelle machine les pièces demandées allaient être utilisées et le motif ou la raison du changement. La semaine suivante, la situation était complètement différente, car certains mécaniciens ne me donnaient pas de réponse lorsque je les interrogeais sur la raison de ce changement de pièce, ils m'ont simplement informé que c'était pour la machine X ou Y. Si cependant j'insistais, ils m'ont demandé de venir simplement voir, ou du moins, me posaient des questions comme par exemple « es-tu un mécanicien ? » Selon eux, cela signifiait perdre du temps à m'expliquer les raisons, car j'étais un nouveau venu. C'est dans cette période, enfin, que j'ai réalisé comment ils étaient indisciplinés et agissaient comme des rebelles tout en violant les principes de base de l'entreprise. Il faut noter aussi que certains d'entre eux étaient des travailleurs étrangers qualifiés venus de République dominicaine. Cependant, Lookenson, le responsable de la production, avait reçu l'ordre formel de la part de monsieur Risbon Allière,

directeur et actionnaire majoritaire de l'entreprise, de prendre toutes les mesures possibles pour arrêter cette mauvaise pratique afin de mieux gérer le coût de production et les dépenses croissantes de la maintenance de l'entreprise. Ainsi, dans l'objectif de réduire les sources de gaspillage liées aux stocks de pièces, de mieux gérer l'approvisionnement et d'éviter la pénurie de stock, il était essentiel de gérer efficacement le stock mécanique. Parfois, lorsque le responsable du département d'auxiliaires venait chercher une pièce, s'il avait besoin d'une seule unité, il avait la coutume de demander deux ou trois pièces supplémentaires, en gardant le surplus dans son coffre-fort mécanique, car il considérait cela comme une humiliation de me donner constamment des explications. Le fait d'avoir des pièces en réserve, il pensait que c'était un avantage pour lui et cela pouvait facilement lui aider à réparer les machines la prochaine fois sans avoir à recourir vers l'entrepôt pour s'approvisionner. Et je remarquai que ses collaborateurs commençaient à agir de la même façon.

3.1.2 Une modification de comportement déclenchée avant la date parfaite

Trois mois après ma nomination, j'ai pris la décision de suivre les mêmes méthodes de gestion en entreprenant les actions que monsieur Lookenson et le directeur Risbon Allière utilisaient pour faire fonctionner l'usine. Ce dernier était une personne colérique, intolérante et prête à tout chambarder. Même sa femme exprime de la peur à son égard, car sa relation humaine était très mauvaise. Risbon est la personne la plus difficile à collaborer, jamais ne souriant avec ses employés, toujours sérieux. Lorsqu'il s'énervait, cela peut être considéré comme un tremblement de terre, et parfois même l'autre actionnaire n'est pas épargné, car il pleurait de peur à plusieurs reprises pour le comportement indésirable et arrogant de monsieur Risbon Allière. Cependant, il est important de souligner que monsieur Risbon Allière représentait le poumon et la tête pensante de l'entreprise. Il est toujours au courant de tout, du plus petit au plus grand détail, qu'il s'agisse de choses internes ou externes. Grâce à lui, la société a su se moderniser et a réussi à faire face à des pressions financières internes et externes. Quant à Lookenson, que ce soit dans la zone de production ou dans le département

de livraison, dès qu'il parlait les gens exécutent immédiatement ses instructions par peur d'être blâmés ou renvoyés. D'ailleurs c'est monsieur Risbon Allière qui lui a engagé et lui a accordé le plein pouvoir pour gérer avec un bras de fer l'entreprise.

Le vendredi 14 décembre 2012, à 14 heures, j'étais installé dans le bureau de Lookenson, avec les clés de l'entrepôt, en train de saisir les informations dans un fichier Excel. Quelqu'un a frappé la porte du bureau et est entré, c'était monsieur Henrikenzo, le responsable mécanique de l'usine. Il me signalait qu'il voulait avoir des pièces de rechange. Après l'avoir suivi, j'ai ouvert la grande porte de l'entrepôt, à mon arrivée, après avoir effectué une inspection visuelle, il m'a demandé d'ouvrir un casier où se trouvaient des billes d'engrenages. Avec une voix ferme, j'ai immédiatement demandé pour quelle machine et pourquoi ? Il laissa échapper un sourire, puis devint rapidement furieux en me déclarant : « Si tu n'ouvres pas le casier, je vais partir et laisser à ta charge la machine en panne. » Après une demi-heure, j'ai remarqué que personne ne me demandait rien. J'ai fermé la porte et je me suis rendu au bureau pour poursuivre mon travail.

3.1.3 Un sentiment de panique et de peur qui se manifeste en devenant un leader transactionnel pour le jeune responsable.

À 16 heures, le responsable des ressources humaines a contacté monsieur Lookenson afin qu'il se rende dans le bureau du directeur Risbon Allière en demandant de me l'accompagner. Closet, mets-toi à l'aise, nous nous rendons au bureau de monsieur Risbon. « Personnellement, je n'étais pas enthousiasmé par l'idée de faire face à ce type », murmure Lookenson en tachant sa boucle de ceinturon. Arrivé, j'ai aperçu le responsable mécanique assis au bureau, en face du directeur. Donc, j'avais une sensation de froid et je suis dit que quelque chose va mal en les regardant tous deux assis. « Bonsoir messieurs », nous interrogea monsieur Risbon Allière. Bien, bien, Lookenson et moi avons répondu simultanément. Vous êtes bien, mais la machine 9 est en panne depuis 13 h 45, et il est maintenant 16h09, nous répliquait monsieur Risbon Allière. Lookenson, quant à lui, était perplexe, car il n'était pas

informé de cette panne. C'est à ce moment-là que monsieur Henrikenzo lançait le ballon sur mes pieds en disant « Closet le sait », et moi, je ne savais pas comment me débarrasser de cette balle, car je ne m'attendais pas à la réaction qu'allait avoir Risbon, car j'avais entendu parler de l'environnement toxique de travail de ce dernier. Monsieur Risbon se leva avec son immense cigare dans sa bouche et cria avec rage : « Closet, tu es un homme, agit comme un homme, tu n'as pas le droit de faire preuve de peur de parler, tu es un homme ». À ce moment-là, j'ai éprouvé confiance en moi-même et j'ai entamé l'explication de la scène entre Henrikenzo et moi pour Lookenson et Risbon sans aucune erreur. Après mon explication, il tourna la tête vers Henrikenzo en lui disant toujours à haute voix, « Oui, c'est exactement ce que je souhaite, je souhaite que tous les détails soient enregistrés ». Il prit place et demanda à Henrikenzo de mettre immédiatement en marche la machine. Ainsi, il a éclairci la règle à tous, ainsi les trois quittions rapidement le bureau de Risbon sans demander d'explications supplémentaires, et la réunion se termina en queue de poisson. En sortant du couloir, les employés des ressources humaines ont eu envie de nous interroger sur ce qui se déroulait à travers leurs gestes, mais personne n'a voulu briser la glace pour poser une question, et nous, les trois, avons également ressenti plus de désir de quitter l'espace pour se mettre au travail dans le souci de fonctionner la machine 9.

Dès ce vendredi, j'ai renforcé ma confiance en moi-même. Henrikenzo n'a d'abord pas suivi l'ordre hiérarchique, car il se croyait supérieur aux autres. Afin d'attirer mon attention, il se dirigeait directement vers le bureau de Risbon sans prévenir son responsable hiérarchique immédiat, monsieur Lookenson Désir Pierre. Ainsi, pour me faire respecter et asseoir mon autorité, J'ai commencé à diriger de manière autoritaire dans ma sphère d'influence qui était, à cette époque, tout l'espace de production de l'entreprise. Étant donné mon apport positif et fructueux au sein de l'équipe, monsieur Lookenson Désir Pierre, le responsable de production, m'a confié plus de responsabilités au sein du département de production en me confiant la responsabilité de gérer et de superviser le travail de toute l'équipe de production à son absence.

Une semaine après le scénario d'Henriquenzo, Lookenson a commencé à me donner des explications sur son style de gestion et son histoire au sein de l'entreprise. Cette histoire m'a guidée tout au long de mon parcours au sein de l'entreprise. Je me comportais comme un gestionnaire opérationnel où je me concentrais plus sur l'efficacité et la productivité. À la cafétéria, pendant que nous prenions un dîner, Lookenson m'a raconté comment au début de son emploi, l'ambiance au travail n'était pas propice à son évolution ou son épanouissement. À l'issue d'un mois d'expérience, de nombreux conducteurs et manutentionnaires ne le respectaient pas, ils ne respectaient pas ses ordres ou ignoraient son autorité ou s'opposaient au changement voulu. Il a été victime d'intimidations de la part de son collègue de bureau. C'est à ce moment-là qu'il a commencé à agir de la sorte, comme un bourreau en prenant des sanctions sévères contre certains employés réticents.

Après son récit, nous étions devenus vraiment proches. En février 2013, j'ai laissé le bureau de Lookenson et j'occupais mon bureau en compagnie des trois autres collègues (Pierre Antoine, Joseph Calixte, Belfort René), à savoir le responsable de livraison et ses deux coéquipiers. Monsieur Lookenson, quant à lui, avait pour mission d'apposer la dernière signature sur les factures de livraison avant que les marchandises soient livrées au client, afin de réduire au minimum les erreurs. Parfois Lookenson me déléguait cette tâche même quand il était présent, ce qui me permettait d'avoir une autorité sur les personnes chargées de la livraison, les contrôleurs et même les livreurs.

En 2014, en plein essor, l'entreprise continuait à croître, ce qui entraînait une augmentation considérable de la main-d'œuvre, qualifiée et non qualifiée. Ainsi, la charge de travail évoluait constamment. À maintes reprises, j'ai observé comment Calixte, l'un des collaborateurs du responsable de livraison se plaignait de la manière dont les manutentionnaires ne voulaient pas accomplir leurs ordres dans leur intégralité. Ils jouaient sur son physique, ce qui entraînait des retards réguliers dans les livraisons des marchandises. Il m'est arrivé parfois de porter la main forte à l'équipe de livraison en cas de retard ou d'absence au bureau du responsable. J'ai obligé les employés de son équipe à travailler de manière beaucoup plus rapide afin de répondre aux attentes des clients sur place.

En avril 2014, la direction du département des ressources humaines a renforcé mes responsabilités en me confiant la responsabilité de gérer les inventaires à l'échelle globale de l'entreprise. On avait toute une gamme diversifiée de matériaux, tels que les fers crénelés, qui étaient disponibles en 1", 3/4", 5/8", 1/2", 3/8", avec différentes longueurs. Les tôles d'acier, quant à elles, étaient disponibles en 1", 3/4", 5/8", 1/2", 3/8", 1/4", 3/16", 1/16", 3/32". Les autres colis tels que les cornières, les H-beams, les clous, les profilés, les chanelles, les électrodes, pour ne mentionner que certains, tous ces matériaux étaient également diversifiés. Le stock de l'entreprise était assez vaste en termes de variété de produit et de quantité. C'est à ce moment-là que j'ai été chargé de superviser plusieurs dizaines d'employés parmi lesquels des superviseurs, contrôleurs, manutentionnaires au sein de mon équipe afin de réaliser cette tâche en équipe.

Après mon travail, à plusieurs reprises, étant donné que je n'avais pas encore de voiture et que j'ai parfois fini très tard mon travail, monsieur Risbon me conduisait aux stations de bus. Un jour, tout comme monsieur Lookenson Désir Pierre, monsieur Risbon commençait également à me raconter sur sa trajectoire dans le domaine des affaires. Il commençait à me raconter que c'était son oncle qui était son coach, car son père et son oncle étaient associés au sein d'une société. Il était alors salarié de cette entreprise familiale. Son oncle occupait le bureau avec lui et lui prodiguait constamment des conseils. Son oncle occupait le poste de codirecteur et de gérant de cette société. Presque tout était organisé par son oncle, il a beaucoup appris de lui. Malheureusement, un jour vers 15 heures après le travail, son oncle fut tué par des voleurs pendant qu'il montait sa voiture en direction de la banque pour déposer des fonds liquides. Cet assassinat causait à monsieur Risbon un traumatisme pendant de nombreuses années de sa vie. L'entreprise a été fermée pendant plusieurs mois après l'assassinat en raison d'enquêtes judiciaires. Malheureusement, étant donné que c'était son oncle qui dirigeait l'entreprise, et en raison de ses dettes, l'argent volé par les braqueurs était si important que l'entreprise ne pouvait pas résister, car son père ne pouvait pas rembourser toutes ses dettes. Ensuite, Monsieur Risbon Allière s'est rendu en République dominicaine, un pays voisin pour poursuivre ses études.

Et après une dizaine d'années, il est revenu dans son pays natal et s'est lancé dans les affaires où il a investi avec son ami Yamal dans le commerce. Ce dernier, lui aussi, venait d'une famille réputée et connue comme des grands commerçants de la capitale, spécialement dans l'épicerie et les volailles. Lors de mon intégration à l'*Ancienne Vague de Construction Inc.*, ils possédaient deux autres entreprises dans d'autres secteurs d'activités.

Monsieur Risbon m'a donné des explications sur le climat toxique dans son secteur d'activités, il m'a expliqué la pression exercée par les autres concurrents du marché local en raison de l'ancienne vague de Construction Inc. ainsi, il me confiait que certaines fois que ses concurrents ne respectent pas les règles du marché, car, dans ce secteur, il s'agissait d'un marché oligopole. Il devenait parfois extrêmement agressif, car son principal concurrent était exempté de certaines taxes ce qui leur donnait des avantages concurrentiels énormes sur les prix des produits. L'État ne pouvait pas faire face à ce concurrent, car il investit de grandes sommes sur le marché et dans divers secteurs. Il m'a fait part de son engagement total pour préserver l'ancienne vague de Construction Inc.

Ainsi, ma manière de gérer les individus a eu un impact non seulement sur le milieu professionnel, mais également sur ma carrière professionnelle. Depuis toujours, je suis une personne sévère et stricte aux normes établies. En plus, j'ai toujours travaillé à ce que les gens respectent scrupuleusement les règles, car mon but était de maximiser le rendement du travail.

En août 2015, la direction générale a fait appel à moi pour une nouvelle fonction en tant qu'assistant du responsable de production, tout en surveillant le contrôle de stock des marchandises en raison de mon style de gestion.

Par crainte de subir des sanctions, les employés ont toujours assumé leurs responsabilités et accompli leurs tâches. Cependant, en secret, ils ont exprimé leur mécontentement face à mon comportement rigoureux et sévère dans la démarche de faire respecter les normes. Comme preuve, au cours du mois de décembre 2015, je commençais à remarquer, parfois, des réticences et de comportements contre-productifs des employés dans

leur manière de manipuler les matériels roulants comme les lift trucks (chariot élévateur), c'est le cas de Rodrigue Legrand et St-Hiler Alcan, les absences, qui ont impact direct sur la productivité, donc, sur le rendement global de l'entreprise. En plus, il y a eu un acte de sabotage dans une machine industrielle qui a causé une panne électrique générale et l'arrêt de tout le système productif de l'entreprise. En outre, ceci a suscité l'intérêt des responsables et a déclenché officiellement une situation complexe entre différentes catégories d'employés au sein de la société. Finalement, plusieurs personnes au sein de l'institution ont été congédiées suite à cet événement dangereux et indésirable.

3.1.4 Comportement contre-productif

Le matin d'un mardi, vers 11 h 30, monsieur Lookenson Désir Pierre était en congé de paternité. L'usine a subi un choc avec un bruit puissant. Ainsi, l'alarme d'urgence a été déclenchée, ce qui a engendré une grande tension parmi tous les employés et les agents de manutention dans l'ensemble du département. Au départ, j'ai remarqué de la fumée et des étincelles de feu, en particulier dans les zones où les génératrices de 400 à 600 kW étaient installées, et j'ai remarqué des machines tremblant visiblement à l'intérieur de l'usine. Étant donné l'ampleur de la panique, tous les travailleurs de la production ont fui l'usine vers l'espace de rassemblement. Vu l'incendie, j'ai demandé au responsable de l'électricité (Julien Balthazard) de prendre les mesures nécessaires en urgence afin d'éviter le pire. Il a immédiatement choisi d'appuyer sur un bouton d'urgence situé sur un panneau électrique. Malgré son intervention, le terrible événement s'était produit. Deux machines, un compresseur d'air et une génératrice étaient endommagés. La situation la plus grave est que le moteur de l'une des machines ayant le meilleur rendement en production était complètement bloqué et une ligne d'alimentation en électricité était endommagée en sous-sol. En plus, trois manutentionnaires (Denis Stéphane, Jean Morinord, Saint-Jean Yves) ont subi des blessures aux jambes lors de l'évacuation en même temps. Quelques heures plus tard, une analyse des caméras de surveillance a permis de déterminer que l'événement s'est

produit en raison de l'insuffisance de carburant. La cause était qu'un assistant du responsable de maintenance (Joseph Roy) a laissé ouvert un port d'huile alors que le moteur de la génératrice était en marche. Lorsqu'il s'est rappelé avoir ajouté quelques gallons de carburant lors du démarrage sans prévenir aucune autre section, telle que celle de l'électricité, 2 minutes après son intervention, l'événement s'est déclenché. De manière paradoxale, le responsable de la maintenance a fini par déclarer qu'il considérait son assistant comme un traître. Il nous a donné l'impression que son assistant a tenté de compromettre son poste de responsable de maintenance à plusieurs reprises en raison d'un écart de salaire qu'il considère comme trop étendu. Cependant, le responsable n'a jamais signalé cette plainte à son supérieur, que ce soit par crainte ou autres motifs qui ne lui sont pas propres.

En outre, d'autres employés de la cour nous ont informés que 3 jours avant l'incident, le responsable de la maintenance et deux autres subalternes, dont celui qui a provoqué le chaos ont eu, par ailleurs, une dispute intense sur la foi et la religion, malheureusement qui n'était pas interdite dans l'enceinte du travail auparavant. Un tel accident a créé de nombreux problèmes et a eu des répercussions à court terme impliquant des pénuries de produits finis pour être livrées aux clients, car plusieurs commandes ont déjà été approuvées par le service de vente et les manutentionnaires contractuels ont été suspendus sans solde pendant plusieurs jours.

À ma grande surprise, le même jour, une solidarité s'est manifestée entre la section mécanique et celle de l'électricité contre toute révocation d'un employé, et une tentative immédiate d'un syndicat se fait sentir au sein du département, ce que le directeur général n'a jamais voulu, selon son avis, à travers plusieurs réunions dans le passé. Et suite à une réunion avec le responsable des ressources humaines monsieur Serge Baurisson, trois employés ont été congédiés en raison de leurs propos excitants et de leurs comportements qui n'étaient plus tenables ou acceptables dans leur environnement de travail (Jude Coquillon, Pierre Cétoute et son frère Pierre Julio).

Depuis lors, mon comportement était plus drastique envers les employés et le département des ressources humaines a mis de nouveaux programmes pour essayer de familiariser les employés, chaque fin de mois ils ont célébré ensemble l'anniversaire de tous les employés fêtant cette période. Cette pratique a duré une année. Au début, les employés se montraient très accueillants de cette initiative, mais après environs 6 mois ils se sont montrés démotivés, parfois ils y avaient des motifs de retard et d'absence qui nuisent le fonctionnement de l'équipe. Et pendant l'année 2016 lors d'une vague de migration vers le Chili et le Brésil, beaucoup d'employés ont quitté l'entreprise sans motif pour se faire migrer vers l'étranger. Les autres, on avait l'impression qu'ils surveillaient l'opportunité pour laisser aussi. Même au niveau des ressources humaines plusieurs employés ont dû laisser, c'est le cas de Marie Julie, la secrétaire, Alphonse et Léon deux jeunes techniciens en informatique. Les ouï-dire me faisaient croire que c'est à cause du mode de leadership des co-directeurs, tout passe par eux. Les gens qui travaillaient au niveau des RH n'avaient pas de plein pouvoir pour agir. Ils doivent attendre l'approbation de Mr Yamal Berne ou Monsieur Risbon Allière.

Au printemps 2017 un nouveau programme de quota a été établi à l'échelle de livrer 6 000 tonnes de fer par mois, si on atteint ce quota tout le monde bénéficierait le 3% sur son salaire brut. Cette mesure a motivé tous les employés que ce soit ceux dans la production, dans la livraison, les démarcheurs et le département des ventes. L'objectif a été atteint, c'était la joie chez tous les employés. Cette pratique continuait jusqu'à ce que le quota passe de 6 000 tonnes à 6 500 tonnes par mois, ce qui faisait augmenter les pressions pour que le rendement soit plus productif que d'habitude. Mais en été 2017 cette mesure n'empêchait pas la continuité d'abandon de poste soit pour voyage ou autres raisons non évoquées. J'ai assisté à une stagnation au niveau du rendement pendant plusieurs mois consécutifs malgré mes fortes pressions sur les employés pour essayer de les motiver.

En automne 2017, suite à la démission de Lookenson Désir Pierre, j'ai été automatiquement nommé responsable de production pendant une période de 5 mois jusqu'à ce qu'un nouveau personnage soit embauché et on m'avait confié un nouveau poste en tant que chef d'usine avec un effectif de cent dix (110) personnes à charge.

Il faut dire que ce n'était pas facile, avec un monsieur Risbon Allière qui tout le temps de m'appeler par téléphone soit pour des rectifications ou des ordres. À chaque fois que j'ai vu son appel, j'ai eu l'impression que mon cœur battait plus fort que d'habitude. Parfois, mon style de gestion était déplorable envers mes collègues du fait de mon manque d'empathie manifesté par des remarques désagréables face aux défis auxquels étaient confrontés les membres de mon équipe. Fréquemment, les pressions sont émises depuis le haut, puis je les transmets aux autres employés de l'usine dans le but unique de mesurer le rendement des travailleurs et satisfaire les parties prenantes.

3.1.5 Vulnérabilité du gestionnaire

Si, dans un temps, tout semblait se draper d'une teinte rose, l'arrivée de Madame Alexis Julienne, une nouvelle employée à la tête du département de logistique et de réapprovisionnement en janvier 2018, marqua le commencement de mes tourments. Madame Alexis avait été recrutée par le directeur adjoint, Monsieur Yamal Berne. Au cours de la première semaine du mois de février 2018, une cargaison de marchandises fut livrée à l'entreprise en vue de réparations et de changements nécessaires. Lorsque j'eus informé de cette réception, j'envoyai un courriel à l'adresse de Madame Alexis, lui demandant de bien vouloir me faire parvenir quelques fournitures de bureau et équipements pour les employés (une encre pour une imprimante, trois blocs de papier et quatre boîtes de bottes). Une semaine plus tard, je n'avais reçu ni accusé de réception ni les fournitures et équipements sollicités. Lorsque je me rendis dans le bureau de Madame Alexis pour lui en faire la demande en personne, après dix minutes d'échanges, elle me fit savoir qu'elle préférait que nous nous rencontrions un autre jour, car elle avait un rendez-vous imminent. J'acceptai sa proposition et quittai son bureau.

Le lendemain, aux alentours de 10 heures, je me retournai dans son bureau. Elle me demanda, avec un sourire agaçant, si nous avions un rendez-vous. Je laissai passer son comportement, espérant qu'il ne s'agissait là que d'une plaisanterie.

En lieu et place de la quantité de fourniture et de matériel demandée, elle m'avait remis un exemplaire en moins (trois boîtes de bottes). Lorsque je lui demandai la raison de cette réduction, elle me répondit : « Je te donne la quantité que mon intuition me communique. » Ensuite, elle leva les yeux au plafond avant de poursuivre : « Ton pouvoir s'arrête là où le mien commence désormais. » À ce moment-là, je commençai à lui faire savoir que les employés ne pouvaient pas travailler sans les équipements de sécurité, et soudainement, une vive tension s'installa entre nous dans son bureau.

Le pire, sans aucune conversation visant à clarifier la situation ou à obtenir des informations, fut que, malgré mon ancienneté, je reçus une lettre de blâme émanant des ressources humaines, signée par le directeur adjoint lui-même. Cette lettre mentionnait un prétendu refus de coopération et des accusations d'intimidation.

Un mois plus tard, lors d'une réunion en équipe, Julienne critiquait mes idées sans proposer d'alternatives. La tension entre nous grandissait au jour le jour, et je me sentais de plus en plus isolé dans mon rôle et ma performance diminuait considérablement.

Après le travail, en rentrant chez moi, j'éprouvai souvent de profonds bouleversements d'esprit face aux pressions toujours plus élevées auxquelles je faisais face. J'avais peur de commettre des erreurs, et Julienne refusait de coopérer avec moi pour améliorer mon rendement. Ainsi se déroula ma carrière professionnelle. Je ressentais une forte douleur au niveau de la tête en permanence, et je perdais du poids de manière soudaine.

Finalement, après des mois de frustrations, j'ai pris la décision de démissionner. Je savais que sans la collaboration de Julienne, il serait impossible d'avancer. Ce fut une période difficile, mais je savais que je devais trouver un environnement où mes idées seraient valorisées et où la collaboration était possible. En juin 2018, je quittai mon emploi afin de m'occuper de mes propres affaires aux côtés de deux amis, Jean-Michel Roniac et Pierre Lion Francfort.

3.2 TÉMOIGNAGE 2

Lancé en août 2018, et légalisé en juillet 2019, l'entreprise Avemat Group et Co est le fruit de trois amis de longue date.

J'ai été choisi par les deux associés en mai 2019 pour un mandat de 4 ans comme gérant de l'entreprise. Comme j'étais un associé de la société, je ressentais moins de contrainte et de stress et j'ai fini par considérer ce nouvel emploi comme ma propriété. Au sein de l'entreprise, j'associe la sympathie et le professionnalisme avec mes employées, donc, j'étais extrêmement ouvert aux opinions des autres, plus proactif et collaboratif. Ainsi, mon style de gestion a complètement évolué durant.

Au début, nous avons embauché 10 personnes réparties comme suit, un technicien en nettoyage, deux cuisinières, une secrétaire de bureau, un informaticien, une caissière, deux chauffeurs, et deux autres personnes au niveau des ressources humaines.

Durant ma gestion, j'ai organisé des activités hebdomadaires pour tous les employés, chaque vendredi à 15h30, nous avons l'habitude de dîner ensemble dans l'objectif de mieux nous familiariser. Par ailleurs, le respect mutuel était au rendez-vous et l'environnement de travail était cordial et stimulait le travail d'équipe. Pour la pérennisation des activités, le responsable des ressources humaines monsieur Jude Faustin, a mis une boîte de doléance à la portée des employés pour recueillir les suggestions et réclamations. Malgré la conjoncture du pays en 2020, nous avons réussi à embaucher quatre autres employés tout en gardant ceux de l'ouverture grâce à la contribution de tout un chacun.

Cependant, mon expérience antérieure où l'environnement n'était pas tout à fait agréable pour tous m'a permis d'apprendre et de comprendre davantage qu'un environnement de travail toxique peut influencer la productivité des employés.

Ainsi, à travers des réunions mensuelles programmées, tout le monde était motivé et tenait ses responsabilités tout en partageant avec les autres collègues leurs soucis et les problèmes rencontrés dans l'application de leur tâche. Et ensemble nous avons essayé de

résoudre les problèmes dans la mesure du possible. En décembre 2020, lors d'une fête de fin d'année que nous avons organisée, les employés ont témoigné avec toute franchise la participation de tout le monde au niveau d'allègement de tâche de l'entreprise. Cette réaction me faisait chaud au cœur de voir comment un environnement de travail sain était devenu un catalyseur de productivité et un lieu d'amusement.

Durant le programme Humanitarian Parole du président Joe Biden en 2023, notre secrétaire Hermine Célestin était obligée de se déplacer de Haïti vers les États-Unis, accompagnée de ses deux enfants et de son mari. Elle a exprimé sa reconnaissance et son mécontentement face au départ envers l'équipe, car elle n'avait pas d'autre option en raison du voyage familial. J'ai fréquemment exposé la manière dont mon style de gestion a changé, compte tenu de mes précédentes expériences au sein d'une entreprise. Je connaissais les sentiments d'un employé stressé au travail et c'est dans ce contexte que j'ai pris la décision conjointement avec mes collègues de garantir un environnement de travail sain pour chacun. On valorise la créativité et on entend les idées de chacun. Si un employé peut démontrer son point, il serait insensé d'ignorer sa voix. Jean-Michel Roniac, quant à lui, avait pour mission d'examiner les idées innovantes avant de les traiter. J'ai observé à plusieurs reprises les comportements non discrétionnaires de plusieurs employés. Le cas le plus récent concernait Hermine. Un jour, elle se dirigea vers le bureau avec de nombreux présents. Elle nous a remis ces derniers, acquis par elle-même, en reconnaissance au travail. De plus, elle restait constamment motivée, même à la maison, pour soutenir le développement de l'entreprise grâce à ses textes de motivation destinés aux collègues. Bien qu'elle se trouvât à un endroit différent du pays, cela ne lui entravait pas la possibilité de renouer avec ses précédents collègues.

Durant l'hiver 2023, dans une période tumultueuse au sein du pays, marquée par des perturbations routières face à diverses manifestations anti-gouvernementales de l'époque, un conducteur (monsieur Hénoc Saintilaire) est venu au bureau d'un de mes collaborateurs vers 10 heures AM pour lui proposer un service qui ne faisait pas partie de ses responsabilités. Hénoc nous a suggéré de le rendre chez leur collègue qui vivait dans des lieux facilement

transportables par le privé, puis de les renvoyer au bureau par son véhicule si néanmoins la situation persistait. Selon lui, l'entreprise mériterait toute son attention dans la mesure du possible, car le milieu professionnel est un foyer de cohésion et de camaraderie. Il saisissait cette opportunité pour lui exprimer comment le milieu professionnel, favorisé par la coopération d'autres collègues et notre manière de diriger au sein de la société augmentait sa confiance en soi. Ainsi, on pourrait dire que la santé mentale sur le lieu de travail augmenterait la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés dans son travail. Nous avons saisi cette opportunité pour l'interroger sur sa vision future de la compagnie, quel serait son rêve pour l'Avemat Group et Co ? Hénoc nous a répondu favorablement et il s'est engagé de son côté pour que la réputation de la société demeure un modèle où les salariés sont privilégiés par rapport aux dirigeants.

Après qu'il a quitté le bureau, nous avons choisi de solliciter un ami de longue date qui occupe le poste de gestionnaire au sein d'une grande entreprise sur le marché afin qu'il puisse effectuer une évaluation du climat organisationnel au sein de notre entreprise. Cette analyse du climat organisationnel nous a permis d'identifier la perception de chaque individu concernant l'Avemat Group et Co.

Je suis resté constamment attentif aux employés du département des ressources humaines dans le but de les soutenir dans la gestion optimale des ressources humaines et matérielles de l'entreprise.

Initialement axée sur les produits de quincaillerie, la société a progressivement diversifié ses services en supervisant les travaux de construction et en louant des matériels. De plus, un bureau de transfert facilitait la clientèle de récupérer des fonds envoyés par leurs proches pour l'acquisition de matériaux ou d'autres biens. Autrement dit, les statistiques comptables nous indiquent que la performance des employés a aidé l'entreprise à augmenter ses actifs.

Malheureusement, durant l'été 2023, je sentais que ma vie était menacée en raison de la situation d'insécurité qui prévalait dans le pays. J'avais choisi de rester à la maison pendant

une longue période, et ce choix avait provoqué une forte tension entre mes deux associés et moi. Ils jugeaient que, tandis qu'ils demeuraient toujours présents dans l'entreprise, je faisais semblant, selon eux, de céder à la peur en restant chez moi.

Face à l'ampleur de cette mésentente entre nous, en septembre 2023, suite à une décision prise à la majorité, soit deux voix contre une, ils avaient décidé de prendre certains engagements pour l'entreprise sans mon approbation. Cette mesure m'avait profondément offensé, je me sentais plus à ma place. L'angoisse m'avait envahi, et la communication avec eux était devenue de plus en plus restreinte.

À la fin de l'année 2023, afin d'éviter tout effondrement de l'entreprise, compte tenu de nos dettes envers les fournisseurs et les clients, ainsi que de notre relation d'amitié de longue date, j'avais pris la décision de quitter physiquement l'entreprise pour poursuivre mes études universitaires à l'étranger.

CHAPITRE 4 ANALYSES

4.1 ANALYSE

Dans ce chapitre nous présentons les résultats de l'analyse de la recherche en s'appuyant sur chacun des témoignages du praticien-chercheur, en effectuant un va-et-vient entre la théorie multidisciplinaire et les expériences en fonction de sa compréhension pour développer des connaissances génériques. A noter que notre recherche cherche à comprendre le mieux le lien entre le leadership transactionnel et la performance dans le contexte haïtien.

De ce fait, nous analysons chaque extrait des témoignages du praticien-chercheur en s'appuyant sur les littératures des théories du leadership, du leadership transactionnel et de la culture haïtienne.

4.1.1 Les défis de gestion des employés

Certains mécaniciens ne me donnaient pas de réponse lorsque je les interrogeais sur la raison de ce changement de pièce, ils m'ont simplement informé que c'était pour la machine X ou Y. Si cependant j'insistais, ils m'ont demandé de venir simplement voir, ou du moins, me posaient des questions comme par exemple : « es-tu un mécanicien ? » (**Extrait 1, témoignage 1**).

L'extrait 1 du témoignage 1 du praticien chercheur met en lumière une culture de rétention d'information, caractéristique de certaines organisations haïtiennes. Le savoir technique est souvent perçu comme un capital de pouvoir, réservé à ceux qui le détiennent et rarement partagé avec les autres acteurs (Célius, 2016). Cette posture traduit une logique

hiérarchique où l'information circule de manière verticale et sélective, consolidant l'autorité de ceux qui maîtrisent les compétences spécialisées (Jean, 2006).

Dans la perspective du leadership transactionnel, ce comportement s'apparente à une gestion par exception passive, où l'échange entre supérieurs et subordonnés se limite à la résolution ponctuelle de problèmes, sans réelle volonté de pédagogie ou de transparence (Bass, 1990). Ainsi, l'acte d'esquiver la question par « *viens voir* » ou « *es-tu un mécanicien ?* » ne relève pas seulement d'un refus de communiquer, mais d'une stratégie de maintien du contrôle et de l'autorité.

Ce phénomène s'inscrit également dans une dimension culturelle plus large. Héritées de l'histoire coloniale et postcoloniale, la centralisation du pouvoir et la méfiance à l'égard du partage des savoirs constituent des traits persistants du fonctionnement social et organisationnel haïtien (Hurbon, 1987 ; Rocque, 2012). Cette rétention d'information peut être interprétée comme une forme contemporaine du marronnage organisationnel, où les acteurs choisissent la résistance passive ou la limitation volontaire de leur contribution (Trouillot, 1986).

Sur le plan de la performance, cette dynamique a des effets négatifs. Le manque de transparence et la faible circulation de l'information freinent l'apprentissage collectif, génèrent des tensions relationnelles et limitent la capacité d'innovation des équipes. En conséquence, la performance organisationnelle en Haïti s'en trouve affaiblie, malgré une apparente efficacité immédiate dans l'exécution des tâches.

Selon Lama et al (2024), l'un des principaux défis pour les dirigeants est de gérer les niveaux de performance des employés au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs et maintenir un avantage concurrentiel.

Dans l'extrait 1 du témoignage 1, les défis du praticien-chercheur comprennent la gestion de l'indiscipline des employés, le manque de respect de l'autorité et la résistance au

changement où les employés ont refusé de fournir les informations nécessaires à la gestion des stocks et ont remis en question l'autorité du nouveau responsable.

Selon (Azarre, 2020 ; Abalo, 2025), la gestion des employés dans le contexte haïtien, présente un ensemble complexe de défis enracinés dans la culture organisationnelle, les styles de leadership, les réalités économiques et les problèmes sociétaux plus larges. L'extrait 1 du témoignage 1, décrit des situations où l'absence de définitions claires des responsabilités conduit à des conflits et à l'inefficacité. Le praticien chercheur, en tant qu'assistant, était pris entre des demandes contradictoires de différents supérieurs, conduisant à des sentiments de perplexes et tristes dus à un manque de clarté sur les priorités et les responsabilités.

Cela s'inscrit dans un défi de gestion en Haïti, où l'absence de rôles et de procédures clairement définis peut engendrer ambiguïté et conflit au sein du personnel, affaiblissant l'autorité et créant un climat d'incertitude (Azarre 2020). Une communication efficace est essentielle pour harmoniser l'environnement de travail, clarifier les responsabilités et réduire les conflits (Jean, 2025).

En somme, cet extrait 1 du témoignage 1 illustre comment le leadership transactionnel, lorsqu'il est combiné à une culture hiérarchique et autoritaire propre au contexte haïtien, tend à renforcer le pouvoir individuel au détriment de la performance collective.

En lieu et place de la quantité de fourniture et de matériel demandée, elle m'avait remis un exemplaire en moins (trois boîtes de bottes). Lorsque je lui demandai la raison de cette réduction, elle me répondit : « Je te donne la quantité que mon intuition me communique. » Ensuite, elle leva les yeux au plafond avant de poursuivre : ton pouvoir s'arrête là où le mien commence désormais (**Extrait 2, témoignage 1**).

Cet extrait 2 du témoignage 1 met en évidence une dynamique organisationnelle marquée par l'arbitraire et la personnalisation du pouvoir. En refusant de fournir la quantité demandée de matériel et en justifiant sa décision par son intuition, la responsable substitue une logique subjective et autoritaire aux critères rationnels de gestion. Son affirmation « *Ton*

pouvoir s'arrête là où le mien commence désormais » illustre une volonté d'affirmer son autorité de manière hiérarchique et exclusive, renforçant une culture de pouvoir basée sur la domination plutôt que sur la collaboration.

Cette situation reflète une caractéristique récurrente du contexte haïtien. Jean (2006) souligne la persistance du « fantôme du maître », c'est-à-dire une forme de pouvoir héritée de l'époque coloniale et esclavagiste, où l'autorité s'exerce souvent par la contrainte et l'arbitraire. Hurbon (1987) va dans le même sens en décrivant un État et des institutions façonnés par des pratiques autoritaires, marqués par une faible légitimité rationnelle. Sur le plan organisationnel, Doura (2007) et Célius (2016) mettent en évidence le poids d'une culture paternaliste et hiérarchisée, où les décisions ne reposent pas toujours sur des normes formalisées, mais plutôt sur des rapports personnalisés et la défense d'espaces de pouvoir. Cette logique s'inscrit aussi dans une forte distance hiérarchique (Hofstede, 1991), qui favorise l'acceptation sociale de telles pratiques.

Du point de vue théorique, cette pratique peut être interprétée comme une dérive du leadership transactionnel. Si, dans sa conception classique, ce modèle repose sur un échange rationnel entre performance et récompense (Bass, 1990), il tend dans le contexte haïtien à être perverti, la récompense étant distribuée non en fonction des résultats, mais selon le bon vouloir du supérieur. Comme le notent Jean (2006) et Hurbon (1987), cette perversion de la logique transactionnelle entretient une culture organisationnelle imprévisible, démotivante et dominée par l'arbitraire.

Bass et al. (1996) suggèrent que les femmes sont souvent perçues comme plus transformatrices, faisant preuve de charisme et de considération individualisée, et ayant tendance à être plus attentionnées, collaboratives et démocratiques. Elles sont également mieux notées en termes d'efficacité, de satisfaction et d'efforts supplémentaires de la part des abonnés.

Cependant, dans cet extrait 2 du témoignage 1, le comportement de Madame Alexis Julienne, tel que décrit par le praticien-chercheur, semble contredire ces conclusions

générales. Son mépris et son usage arbitraire du pouvoir (« Ton pouvoir s'arrête là où le mien commence désormais »), pourraient être interprétés comme une approche plus contrôlante, voire autocratique, plutôt que comme le style généralement plus collaboratif attribué aux femmes dirigeantes (Bass, Avolio, Atwater 1996).

De plus, le comportement de madame Alexis peut être analysé à travers le prisme de l'histoire sociopolitique haïtienne où le leadership haïtien, issu d'un passé colonial, a souvent été caractérisé par un exercice arbitraire du pouvoir. La volonté du leader (la loi du glaive) est suprême (Hurbon, 1987). L'État lui-même a toujours été un État brigand, maintenir le pouvoir par la force brute. La déclaration de Madame Alexis semble au fantasme du maître où les prérogatives et le statut personnels priment sur les procédures formelles et les normes collaboratives. Son comportement pourrait refléter le contexte historique haïtien où l'autorité politique est souvent perçue comme un droit absolu sur les citoyens, les réduisant à un état d'esclaves au sens strict (Hurbon, 1987).

Le refus de Madame Alexis de fournir les ressources nécessaires au travail opérationnel, combiné à son pouvoir arbitraire, peut être vu comme un exemple de ce détachement de l'élite, où le fonctionnement de l'organisation passe au second plan face aux jeux de pouvoir internes ou à la perception du statut. La fragmentation de l'élite en petits groupes éphémères et la prévalence du clientélisme où la lutte pour être chef ne peut que prendre le pas sur les objectifs véritablement nationaux et peut se traduire par des comportements non coopératifs et égoïstes au sein des organisations (Jean, 2008).

Les propos de Madame Alexis Julienne et du praticien-chercheur suggèrent une rupture de confiance et un environnement peu favorable, peut-être une manifestation de la culture de la peur haïtienne où les employés peuvent se livrer à un marronnage (feindre la soumission) en raison de l'insécurité de l'emploi plutôt que d'une véritable collaboration (Azarre, 2020).

J'ai fréquemment exposé la manière dont mon style de gestion a changé, compte tenu de mes précédentes expériences au sein d'une entreprise. Je connaissais les sentiments d'un employé stressé au travail et c'est dans ce contexte que j'ai pris la

décision conjointement avec mes collègues de garantir un environnement de travail sain pour chacun. On valorise la créativité et on entend les idées de chacun. Si un employé peut démontrer son point, il serait insensé d'ignorer sa voix (**Extrait 3, témoignage 2**).

Changeant consciemment d'approche en raison d'expériences négatives antérieures, dans l'extrait 3 du témoignage 2, le praticien-chercheur insiste sur l'importance d'allier (sympathie et professionnalisme), en étant extrêmement ouvert aux opinions d'autrui, plus proactif et collaboratif. Il valorise la créativité et écoute les idées de chacun, affirmant qu'il serait insensé d'ignorer sa voix. Cela s'inscrit dans le leadership transformationnel, qui consiste à motiver ses collaborateurs à dépasser leurs propres intérêts en les inspirant, en stimulant leur intellect et en leur accordant une attention personnalisée (Bass et al., 2003, 1996).

Cet extrait 3 du témoignage 2 met en lumière une dynamique organisationnelle qui s'éloigne des pratiques traditionnelles marquées par la rigidité hiérarchique et la méfiance, caractéristiques de nombreuses institutions haïtiennes (Jean, 2006 ; Doura, 2007). Le praticien-chercheur évoque un changement volontaire de son style de gestion, inspiré par ses expériences passées, afin de créer un environnement de travail plus sain, axé sur la collaboration, l'écoute et la valorisation des idées. En affirmant que « *si un employé peut démontrer son point, il serait insensé d'ignorer sa voix* », il traduit une volonté d'intégrer une logique de reconnaissance et de participation.

Cette approche rejoint les principes du leadership transformationnel (Bass, 1990 ; Avolio & Bass, 2004), qui valorise la stimulation intellectuelle, la considération individuelle et l'inspiration motivationnelle. Contrairement à un leadership transactionnel classique centré sur l'échange utilitariste et souvent perçu en Haïti comme autoritaire ou hiérarchisé (Célius, 2016), ce style met l'accent sur la créativité et la responsabilisation des employés.

Dans le contexte haïtien, une telle posture est particulièrement significative. Comme le rappelle Hurbon (1987), les rapports sociaux en Haïti sont fréquemment marqués par des asymétries de pouvoir et une autorité verticale qui freine la participation active des

subordonnés. Or, promouvoir un climat où l'expression des idées est encouragée constitue une rupture avec ces héritages organisationnels. Ce modèle de gestion favorise non seulement la motivation intrinsèque des employés, mais aussi leur performance organisationnelle, car il instaure un climat de confiance et d'équité, essentiels dans des environnements où la défiance demeure dominante (Jean, 2006).

En définitive, cet extrait 3 du témoignage 2 illustre la possibilité d'une évolution vers un leadership hybride, qui emprunte à la fois au transactionnel (clarté des objectifs, discipline) et au transformationnel (écoute, valorisation, innovation). Cette hybridation pourrait représenter une voie pertinente pour améliorer la performance des organisations en Haïti, en conciliant les exigences de discipline avec la nécessité d'un climat organisationnel inclusif et motivant.

4.1.1.1 Hiérarchie et autorité

Le pire, sans aucune conversation visant à clarifier la situation ou à obtenir des informations, fut que, malgré mon ancienneté, je reçus une lettre de blâme émanant des ressources humaines, signée par le directeur adjoint lui-même. Cette lettre mentionnait un prétendu refus de coopération et des accusations d'intimidation **(Extrait 4, témoignage 1)**.

Monsieur Yamal Berne, l'un des codirecteurs semble avoir un comportement autoritaire, incarne l'approche de commandement et de contrôle contrastée par Bass et Avolio (1996). Son style de leadership repose sur le recours à la force pour la discipline et l'ordre. L'implication directe de Yamal Berne dans l'émission de sanctions est évidente lorsqu'il a signé la lettre de blâme contre le praticien-chercheur suite au conflit avec le responsable de logistique, Madame Alexis Julienne. Cette action peut être liée à la gestion par exception, une composante du leadership transactionnel décrite par Bass et Avolio (1996). La gestion par exception implique de surveiller et de corriger les performances des suiveurs, et d'intervenir lorsque quelque chose ne va pas, souvent en prenant des mesures disciplinaires.

Dans ce contexte, signer la lettre de blâme constitue une forme de gestion par exception, axée sur la résolution d'une erreur ou d'un conflit perçu. Cependant, Bass et Avolio (1996) constatent que la gestion par exception est généralement quasiment nulle en termes de performance et de satisfaction des collaborateurs. Et la gestion passive par exception peut même être corrélée négativement, le recours à de telles mesures correctives dans un climat de peur et le manque d'autonomie des employés suggère une application négative des principes transactionnels, plutôt qu'une approche équilibrée incluant une récompense conditionnelle constructive ou les éléments positifs du leadership transformationnel.

Ainsi, l'attitude de Monsieur Yamal Berne paraît incarner un style autoritaire qui fait appel à des éléments de la gestion transactionnelle par exception.

Tout d'un coup, un jeune étudiant se trouvait au milieu de deux dirigeants autoritaires et dans un contexte professionnel où il était essentiel d'utiliser la force pour se faire entendre dans un souci de faire appliquer l'ordre, discipline et rigueur **(Extrait 5, témoignage 1)**.

Ainsi, pour me faire respecter et asseoir mon autorité, j'ai commencé à diriger de manière autoritaire dans ma sphère d'influence qui était, à cette époque, tout l'espace de production de l'entreprise **(Extrait 6, témoignage 1)**.

Ces deux extraits (5 et 6) du témoignage 1 montrent comment le praticien-chercheur entre dans un contexte professionnel caractérisé par des dirigeants autoritaires où la force est utilisée pour imposer l'ordre, la discipline et la rigueur. Cette pratique semble faire référence à une approche de leadership traditionnelle ou transactionnelle, dans laquelle l'autorité est conférée à la position hiérarchique et au contrôle, et où les employés sont censés se conformer (Azarre, 2020, Mc Cleskey, 2014). Le praticien-chercheur adopte rapidement ce style autoritaire et se concentre sur l'efficacité et la productivité, illustrant une approche de gestion par exception (active) où les normes sont établies et les écarts sont surveillés et corrigés (Bass et al, 2003)

Ces extraits témoignent de l'influence directe du contexte organisationnel et culturel sur la construction du style de leadership. Placé au milieu de deux dirigeants autoritaires et

dans un environnement professionnel où l'usage de la force semblait être la norme pour assurer discipline et rigueur, le praticien-chercheur décrit comment il a lui-même adopté une posture autoritaire afin d'asseoir son autorité et de se faire respecter dans son espace d'influence.

Cette dynamique illustre le poids des normes organisationnelles haïtiennes, souvent marquées par un style de gestion vertical et centralisé. Selon Doura (2007), les entreprises haïtiennes reproduisent fréquemment des logiques paternalistes et coercitives où l'autorité se fonde moins sur la légitimité ou la compétence que sur la capacité à imposer l'ordre. De même, Jean (2006) évoque la prégnance d'une culture organisationnelle façonnée par la méfiance et la domination, où l'autoritarisme devient un mode de régulation jugé nécessaire pour maintenir la discipline.

Sur le plan théorique, ce passage illustre un basculement vers un leadership transactionnel autoritaire, où le respect s'obtient par l'imposition et la contrainte. Bass (1990) rappelle que, dans le modèle transactionnel, la relation est fondée sur le contrôle et la sanction/récompense. Toutefois, dans un contexte marqué par une forte hiérarchie et une faible culture de la coopération, ce modèle tend à dériver vers une forme autoritaire qui reproduit les rapports de force existants (Célius, 2016).

L'extrait met aussi en lumière une contradiction vécue par de jeunes leaders haïtiens bien qu'ils puissent être conscients de l'importance d'un style participatif et motivant, la pression contextuelle et la nécessité de se faire reconnaître dans des environnements rigides les poussent souvent à recourir à l'autorité. Comme le souligne Hurbon (1987), les héritages historiques de la société haïtienne (esclavage, autoritarisme politique, hiérarchie rigide) continuent de structurer les rapports sociaux et professionnels, rendant difficile l'implantation d'un leadership transformationnel.

Ainsi, ce témoignage illustre le dilemme d'un leader en émergence dans le contexte haïtien pour survivre et exister dans l'organisation, il est contraint de reproduire un modèle

autoritaire, quitte à s'éloigner de ses propres aspirations managériales. Cela pose la question des conditions structurelles nécessaires pour favoriser l'émergence d'un leadership plus transformationnel, fondé sur la confiance, la participation et la reconnaissance mutuelle.

4.1.2 Climat organisationnel

Ce dernier était une personne colérique, intolérante et prête à tout chambarder. Même sa femme exprime de la crainte à son égard, car sa relation humaine était très mauvaise. Risbon est la personne la plus difficile à collaborer, jamais souriant avec ses employés, toujours sérieux. Lorsqu'il s'énervait, cela peut être considéré comme un tremblement de terre, et parfois même l'autre actionnaire n'est pas épargné, car il pleurait de peur à plusieurs reprises pour le comportement indésirable et arrogant de monsieur Risbon Allière (**Extrait 7, témoignage 1**).

Cet extrait 7 du témoignage 1 met en évidence une figure de leadership fondée sur la colère, l'intolérance et la domination émotionnelle. Le portrait dressé de ce dirigeant colérique, intimidant, peu ouvert à la collaboration et générant la peur, y compris chez ses associés illustre une forme de leadership autoritaire pathologique, qui dépasse le cadre transactionnel classique pour se rapprocher d'un climat de terreur organisationnelle.

Dans le contexte haïtien, un tel comportement trouve un écho particulier. Comme le souligne Jean (2006), la culture organisationnelle haïtienne est fortement marquée par une méfiance réciproque et par des rapports de pouvoir autoritaires hérités des structures politiques et sociales. Hurbon (1987) insiste sur le fait que la violence symbolique et verbale est souvent utilisée comme un mode de régulation des rapports sociaux, en raison d'un héritage historique lié à l'esclavage et aux régimes autoritaires successifs. De plus, Célius (2016) observe que la communication dans de nombreuses organisations haïtiennes est dominée par des rapports hiérarchiques rigides, où l'autorité est rarement mise en question.

D'un point de vue théorique, ce type de leadership s'inscrit dans une dérive autoritaire du modèle transactionnel. Le leadership transactionnel repose normalement sur un système

d'échange clair (récompense/sanction), permettant de maintenir l'ordre et la discipline (Bass, 1990). Toutefois, lorsqu'il s'exerce de manière excessive, il glisse vers une logique coercitive et arbitraire qui sape la confiance, détruit la motivation et réduit la performance collective (Avolio et Bass, 2004). Dans cet extrait du témoignage, l'absence d'écoute, la peur généralisée et l'imprévisibilité émotionnelle du leader témoignent de cette dérive.

Un tel climat organisationnel est non seulement nuisible à la productivité, mais il compromet également la santé psychologique des employés. Comme le note Doura (2007), de nombreuses entreprises haïtiennes reproduisent des logiques paternalistes autoritaires qui génèrent plus de peur que de loyauté, ce qui fragilise la cohésion interne et accroît les tensions interpersonnelles.

En définitive, cet extrait illustre la limite extrême d'un leadership autoritaire dans le contexte haïtien loin de renforcer la discipline et la performance, il engendre un climat d'instabilité émotionnelle et relationnelle. Il confirme la nécessité de réfléchir à des modèles de leadership hybrides ou transformationnels, qui privilégient la confiance, la reconnaissance et la coopération, afin de rompre avec des héritages organisationnels encore trop marqués par la domination et la peur.

Dans cet extrait 7 du témoignage 1, le praticien-chercheur dépeint un milieu de travail avec un climat toxique, en partie dû au style de leadership des directeurs.

Le terme leadership toxique a été introduit pour la première fois en 1996. Le leadership toxique est un style de leadership destructeur qui est plus complexe et complet que d'autres comportements négatifs. Il s'agit d'un leadership destructeur qui englobe les comportements des dirigeants et des suiveurs, entraînant des résultats négatifs à long terme et des conditions environnementales malsaines (Baskan, 2020). Comparé à l'incivilité et à l'intimidation des adultes, le leadership toxique se distingue par l'étendue et le niveau de destruction qu'il induit. L'incivilité est souvent identifiée comme un comportement insensible d'un individu qui manque de respect envers les autres. L'intimidation des adultes se caractérise par des modèles de conduite conçus pour intimider. Le leadership toxique

comprend cependant à la fois l'intimidation et l'incivilité, et est encore exacerbé par les conditions environnementales et les comportements complices des subordonnés(Baskan, 2020)

Les employés qui subissent le comportement toxique d'un leader peuvent souffrir de divers effets négatifs, notamment un sentiment d'impuissance, une autonomie réduite, une efficacité et une innovation réduites, une satisfaction au travail réduite et des problèmes psychosomatiques tels que l'anxiété, la dépression, la frustration et les problèmes gastro-intestinaux. Un leadership toxique nuit à la culture d'une organisation en violant ses intérêts légitimes et en diminuant l'engagement et la motivation de ses membres(Baskan, 2020).

Selon Azarre (2020), le climat organisationnel en Haïti est caractérisé par une interaction complexe de facteurs historiques, culturels, sociopolitiques et économiques, qui présentent à la fois des défis importants et des pistes de développement. Ce climat est particulièrement influencé par un historique de problèmes systémiques et une structure sociétale dualiste, mais il témoigne également d'une capacité sous-jacente à prendre soin des autres et d'un besoin reconnu de transformation éthique.

Pour Azarre (2020), plusieurs facteurs contribuent à un climat organisationnel difficile et souvent problématique en Haïti. Entre corruption généralisée et pratiques contraires à l'éthique, le pays a un historique de pratiques contraires à l'éthique dans les secteurs public et privé. Parmi les exemples, on peut citer la domesticité des enfants, fraude électorale, des scandales de corruption comme celui des fonds Petro caribe (Alexis, 2019) et le détournement de ressources, telles que les vaccins. Dans le secteur de l'éducation, cela se manifeste par des écoles qui facturent des frais exorbitants pour des services inexistants, des écoles non accréditées qui fonctionnent illégalement et des enseignants qui travaillent sans salaire.

En résumé, le climat organisationnel en Haïti est largement façonné par des problèmes profondément ancrés de corruption, d'autoritarisme et de fragmentation sociale, qui engendrent un sentiment d'insécurité omniprésent et un déficit de conduite éthique.

Cependant, il existe une capacité intrinsèque reconnue de bienveillance et une compréhension claire des composantes d'un environnement sain, éthique et productif. La littérature et l'extrait 7 du témoignage 1 soulignent le besoin urgent d'une formation éthique structurée, d'une gouvernance transparente et d'un changement culturel vers la justice, la critique et le bien-être collectif afin de favoriser un climat organisationnel véritablement fonctionnel et équitable.

Parfois, mon style de gestion était déplorable envers mes collègues du fait de mon manque d'empathie manifesté par des remarques désagréables face aux défis auxquels étaient confrontés les membres de mon équipe fréquemment, les pressions sont émises depuis le haut, puis je les transmets aux autres employés de l'usine dans le but unique de mesurer le rendement des travailleurs et satisfaire les parties prenantes (**Extrait 8, témoignage 1**).

Dans cet extrait, le praticien-chercheur admet un manque d'empathie et fait des remarques désagréables à ses collègues en raison de pressions venant d'en haut. Ce comportement pourrait contribuer à un environnement de travail toxique, ce qui constitue un défi de gestion important et préjudiciable à la productivité et au bien-être. De même ce comportement démontre un déficit évident dans la dimension éthique de la sollicitude, qui met l'accent sur la bienveillance, l'écoute et le maintien de bonnes relations interpersonnelles. L'incapacité à favoriser un environnement où les idées sont accueillies suggère un manque d'importance accordée à la critique (Azarre, 2020).

Après le travail, en rentrant chez moi, j'éprouvai souvent de profonds bouleversements d'esprit face aux pressions toujours plus élevées auxquelles je faisais face. J'avais peur de commettre des erreurs, et Julianne refusait de coopérer avec moi pour améliorer mon rendement. Ainsi se déroula ma carrière professionnelle. Je ressentais une forte douleur au niveau de la tête en permanence, et je perdais du poids de manière soudaine (**Extrait 9, témoignage 1**).

Le praticien-chercheur a vécu du stress, la peur de faire des erreurs et une diminution de ses performances personnelles en raison des pressions exercées par ses supérieurs et des conflits avec ses collègues dans cet environnement. La lutte de pouvoir interne et le manque de coopération, en particulier de la part de Madame Alexis Julianne en position d'autorité,

isole le praticien-chercheur et diminue considérablement leurs performances, entraînant un stress personnel élevé (Wolor et al., 2022).

De plus, cet extrait 9 du témoignage 1, met en lumière les effets délétères d'un leadership autoritaire et transactionnel sur le bien-être psychologique et physique des employés. La peur constante de commettre des erreurs et l'absence de coopération de la part de Julienne traduisent un climat organisationnel marqué par la pression et le manque de soutien relationnel. Or, plusieurs auteurs soulignent que le leadership transactionnel, lorsqu'il est pratiqué de manière rigide et coercitive, tend à accentuer le stress au travail et la détresse psychologique, en raison de son accent sur la conformité et la sanction plutôt que sur la motivation intrinsèque (Bass, 1990 ; Oguz, 2010 ; Naidoo et al., 2015). Dans le contexte haïtien, ce type de rapport hiérarchique correspond aux dynamiques décrites par Doura (2007), où la centralisation et le contrôle excessifs limitent l'autonomie et renforcent la vulnérabilité des employés. En contraste, Rocque (2017) défend que des pratiques de leadership collaboratif et éthique favorisent la responsabilisation, la participation et la reconnaissance, créant ainsi un environnement de travail plus sain et moins générateur de souffrance. Le cas présenté illustre donc les impacts négatifs d'un leadership transactionnel autoritaire sur la santé mentale et physique, confirmant la nécessité d'approches managériales plus participatives et relationnelles dans le contexte haïtien.

4.1.2.1 Les dirigeants toxiques et leurs caractéristiques

Monsieur Risbon se leva avec son immense cigare dans sa bouche et cria avec rage : « Closet, tu es un homme, agit comme un homme, tu n'as pas le droit de faire preuve de peur de parler, tu es un homme » (**Extrait 10, témoignage 1**).

Monsieur Risbon Allière, directeur et actionnaire majoritaire, semble incarner les éléments clés du leadership toxique. Il est décrit dans l'extrait 7 du témoignage 1 comme colérique, intolérant avec un très mauvais rapport humain. Son comportement suscite la peur chez les autres, y compris chez l'autre actionnaire, qui aurait crié de peur face à son

comportement indésirable et arrogant. Les employés exécutent les instructions par peur d'être blâmés ou congédiés. Son comportement démontre la technique interpersonnelle négative qui affecte le climat et le manque de préoccupation pour le bien-être des subordonnés. Ses actions, comme crier sur le praticien-chercheur, pourraient considérer comme des exemples d'intimidation et de manque de respect (Baskan, 2020).

L'extrait 10 du témoignage 1, où Risbon interpelle son employé en criant avec rage et en l'humiliant par une injonction genrée (« tu es un homme, agis comme un homme ») semble illustrer un comportement typique de leadership toxique. Selon Lipman-Blumen (2005), le leadership toxique se caractérise par des pratiques destructrices telles que l'intimidation, l'humiliation et la manipulation émotionnelle, qui compromettent la dignité des employés et créent un climat organisationnel nocif. De même, Pelletier (2010) souligne que les leaders toxiques recourent fréquemment à des tactiques de domination psychologique, utilisant la peur comme principal outil de contrôle. Dans ce cas précis, Risbon adopte une posture autoritaire et coercitive, renforçant un rapport hiérarchique fondé sur la peur plutôt que sur la reconnaissance et la collaboration. Ce type de leadership non seulement fragilise la santé psychologique des employés, mais perpétue également une culture organisationnelle marquée par la soumission et l'évitement des conflits, comme le décrivent Doura (2007) et Jean (2008) dans le contexte haïtien.

4.2 DISCUSSION GÉNÉRALE

En définitive, l'analyse des extraits montre que le leadership transactionnel, lorsqu'il est exercé de manière autoritaire et dénuée de reconnaissance, conduit à une véritable souffrance organisationnelle. Le cas de Risbon illustre comment une direction fondée sur la peur, la réprimande et l'humiliation génère un climat de travail délétère, marqué par la démotivation, la perte de confiance et la détresse psychologique. Comme le soulignent Bass (1990) et Lipman-Blumen (2005), un leadership centré sur le contrôle et la punition tend à inhiber l'initiative, à réduire l'engagement et à fragiliser la santé émotionnelle des employés.

Cette situation correspond aux observations faites dans le témoignage étudié, les pressions constantes, la peur de l'erreur et l'absence de soutien conduisent à un épuisement moral et physique profond. Ces manifestations confirment que la dérive autoritaire du leadership transactionnel constitue un facteur majeur de souffrance au travail, rejoignant les travaux de Naidoo et al. (2015) sur les effets psychologiques des environnements de travail toxiques. Dès lors, il apparaît urgent de repenser la posture managériale dans le contexte haïtien, en privilégiant des approches transformatrices et éthiques, capables de rétablir la dignité, la confiance et le sens collectif au sein des organisations.

Les résultats que nous observons trouvent un écho particulier dans le contexte socioculturel haïtien, tel que décrit par Rocque (2015, 2017), Doura (2007) et Hurbon (1987). Ces auteurs soulignent que le leadership en Haïti s'inscrit dans une culture organisationnelle hiérarchique et paternaliste, où la figure du leader est souvent perçue comme celle d'un chef-famille doté d'une autorité quasi absolue.

Doura (2007) décrit les entreprises haïtiennes comme marquées par une centralisation décisionnelle extrême et une relation paternaliste entre dirigeants et employés. Ce modèle s'appuie sur une logique de soumission et de loyauté personnelle, au détriment de la compétence et de la participation collective. Dans ce contexte, la peur du dirigeant est considérée comme un mécanisme de régulation sociale légitime.

De même, Hurbon (1987) et Jean (2008) rappellent que cette culture du pouvoir autoritaire plonge ses racines dans l'histoire coloniale et postindépendance, où la domination par la force et la punition a remplacé la coopération et la reconnaissance. Le leadership transactionnel observé dans notre étude devient donc une prolongation contemporaine d'un modèle de gouvernance hiérarchique, façonné par la violence symbolique et la légitimation de la soumission.

Afin de mieux comprendre la nature du leadership transactionnel et ses effets dans le contexte haïtien, nous jugeons nécessaire d'établir un cadre de comparaison entre les principales composantes théoriques de ce style de leadership et leurs manifestations dans les pratiques managériales haïtiennes. Ce tableau vise à illustrer la correspondance ou la divergence entre les définitions issues de la littérature internationale et les réalités empiriques du terrain haïtien.

En mobilisant les travaux de Bass (1985), Burns (1978), MacKenzie et al. (2001), Jean (2008), Hurbon (1987), Doura (2007) et Rocque (2017) montrent que ces principes prennent une tournure particulière, souvent marquée par des pratiques autoritaires, paternalistes et coercitives.

Ainsi, le tableau ci-dessous présente une synthèse comparative entre les composantes théoriques du leadership transactionnel, leurs manifestations concrètes dans les organisations haïtiennes, les effets observés dans les récits du chercheur-praticien et les références scientifiques soutenant cette analyse.

Tableau 2
Comparaison du leadership transactionnel et de ses manifestations dans le contexte haïtien

Composantes du leadership transactionnel	Description théorique (auteurs internationaux)	Manifestations dans le contexte haïtien (auteurs locaux)	Effets observés dans les témoignages du praticien-chercheur	Références
Récompense conditionnelle	Le leader motive les employés en échangeant récompenses contre-performance. Le rapport est contractuel et fondé sur le contrôle.	Les récompenses sont souvent remplacées par la coercition, le favoritisme ou la soumission à l'autorité. La peur et la dépendance au patron prédominent.	Les promesses de reconnaissance se transforment en menaces implicites ; les employés travaillent sous pression sans réelle motivation.	Bass (1985); MacKenzie et al. (2001); Jean (2008); Hurbon (1987)

Gestion par exception active	Le leader surveille activement les erreurs et intervient pour corriger ou sanctionner.	Ce comportement prend souvent la forme d'un contrôle autoritaire constant, de cris ou d'humiliations publiques.	Le supérieur crée un climat de peur et d'anxiété, réduisant la créativité et la coopération.	Oguz (2010); Doura (2007); Rocque (2017)
Gestion par exception passive	Le leader intervient uniquement lorsqu'un problème majeur survient.	Absence de soutien et sanctions arbitraires postérieures à l'erreur. Le chef attend l'échec pour agir.	Les employés sont livrés à eux-mêmes, puis accusés ou punis après coup ; démotivation et méfiance.	Naidoo et al. (2015); Jean (2008)
Vision du leadership	Le leadership transactionnel vise la conformité, la stabilité et le maintien de l'ordre.	Dans la culture haïtienne, cette logique renforce l'héritage autoritaire, la hiérarchie coloniale et la centralisation du pouvoir.	L'obéissance prime sur la créativité ; les employés n'osent pas innover par crainte de représailles.	Burns (1978); Hurbon (1987); Jean (2008)
Climat relationnel et communication	La relation leader-subordonné est instrumentale, basée sur la performance et la récompense.	Les rapports hiérarchiques reproduisent une culture paternaliste où le chef est perçu comme un père tout-puissant.	Relations marquées par la peur, la dépendance et l'absence de dialogue authentique.	Bass et Avolio (1994); Jean (2008); Rocque (2017)
Dimension éthique	Le leadership transactionnel peut être éthique s'il respecte les principes de justice et de reconnaissance.	En Haïti, l'absence de réflexivité éthique transforme souvent ce leadership en domination morale ou en abus de pouvoir.	L'analyse révèle un manquement aux principes de respect, de bienfaisance et de justice (EPTC 2022).	CRSH et al. (2022)

Sources : Rocque, 2017 ; Doura, 2007 ; Naidoo et al. , 2015 ; Jean, 2008

Ce tableau met en évidence un décalage significatif entre la théorie du leadership transactionnel et sa mise en pratique dans le contexte haïtien.

Alors que, sur le plan théorique, ce style de leadership repose sur des principes d'ordre, de clarté et de récompense équitable, son application empirique en Haïti se teinte d'une dimension autoritaire, voire coercitive, héritée des structures sociales et politiques du pays. Les analyses de Jean (2008) et Hurbon (1987) révèlent que la logique de récompense conditionnelle est souvent pervertie en mécanismes de punition ou de favoritisme, renforçant une culture organisationnelle fondée sur la peur et la dépendance hiérarchique.

En revanche, la présence de valeurs éthiques et de pratiques réflexives conformément aux principes de l'EPTC 2 peut contribuer à humaniser la relation de travail. Cette dimension éthique ouvre la voie à une transition vers un leadership transformationnel, fondé sur la reconnaissance, la participation et la confiance mutuelle conditions essentielles à la performance durable dans les organisations haïtiennes.

Le schéma conceptuel ci-dessous illustre la dynamique du leadership transactionnel dans le contexte haïtien, ainsi que les liens entre ses composantes, les réalités culturelles locales et les effets observés sur la performance organisationnelle. Ce modèle conceptuel met également en évidence la dimension éthique et réflexive qui permet d'envisager une transformation vers un leadership plus humain et participatif.

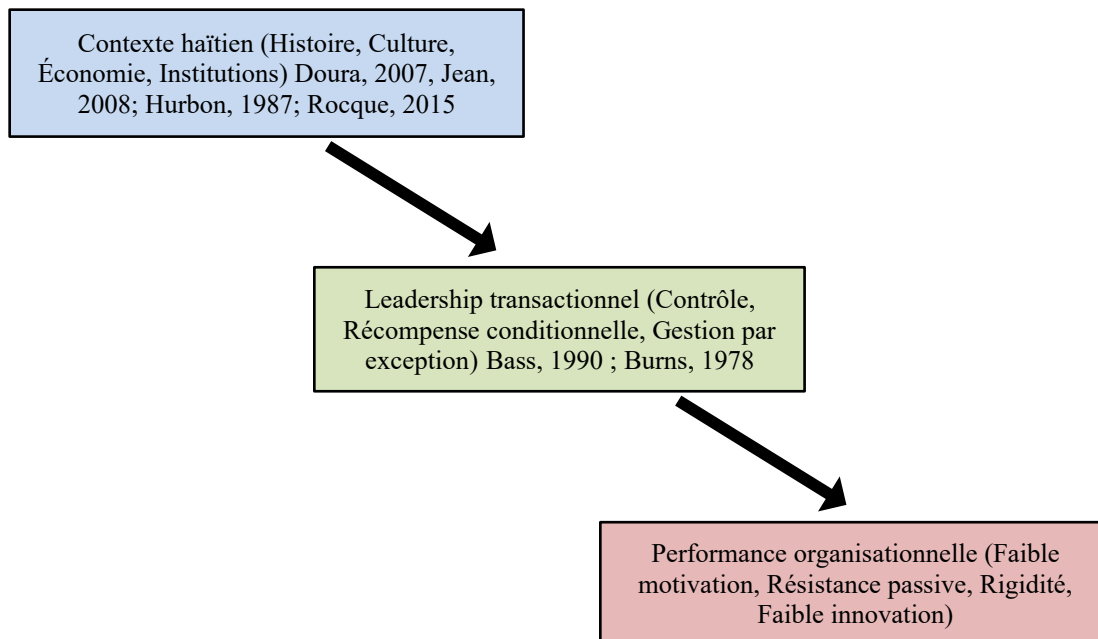


Figure 1. Dynamique du leadership transactionnel dans le contexte haïtien

Le schéma conceptuel présenté ci-dessus permet de visualiser la dynamique complexe entre le leadership transactionnel, la culture organisationnelle haïtienne et la performance au travail. Il illustre le processus par lequel un modèle théorique de leadership, initialement fondé sur des principes d'échange et de clarté organisationnelle, se transforme en un système de contrôle autoritaire lorsqu'il est transposé dans un contexte culturel marqué par des rapports hiérarchiques rigides et une histoire politique de domination.

Ainsi, le leadership transactionnel, tel que défini par Bass (1985, 1990, 2003) et Burns (1978), repose sur deux dimensions principales, la récompense conditionnelle (échange entre performance et gratification) et la gestion par exception (correction des écarts par le contrôle). Toutefois, dans le contexte haïtien, ces mécanismes tendent à se pervertir sous l'effet de facteurs socioculturels tels que le paternalisme, la centralisation du pouvoir et la peur du conflit (Doura, 2007; Jean, 2008).

L'analyse issue de la démarche autopraxéographique du praticien-chercheur révèle que cette dérive produit un climat organisationnel de peur et de soumission, où la relation leader-subordonné devient asymétrique et émotionnellement destructrice. Les employés agissent davantage par crainte de la sanction que par motivation intrinsèque, ce qui conduit à une démotivation progressive, une baisse de la créativité et une détérioration de la performance collective.

Le schéma met également en lumière la dimension réflexive et éthique introduite par la recherche. Face à la reproduction de ces logiques transactionnelles coercitives, le praticien-chercheur engage une réflexion sur sa propre pratique, inspirée du cadre éthique canadien (CRSH et al., 2022). Cette prise de conscience ouvre la voie à une transformation du leadership de la logique du contrôle vers celle de la reconnaissance et de la participation.

Ainsi, la réflexivité éthique apparaît comme un pivot central de la transformation du leadership en Haïti. Elle permet de réintroduire les principes de respect, de bienfaisance et de justice, non seulement comme fondements de l'action managériale, mais aussi comme conditions de performance durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire nous permet de tirer une conclusion majeure où le leadership transactionnel, lorsqu'il est appliqué de façon rigide et déshumanisée, tend à dériver vers une forme de leadership destructeur. Cette dynamique est caractérisée par la peur, la punition et la souffrance organisationnelle (stress, anxiété, démotivation, baisse de performance).

Dans le contexte haïtien spécifiquement, le leadership transactionnel se manifeste souvent sous une forme perversie où la récompense conditionnelle est remplacée par la coercition, et la gestion par exception se traduit par la peur et la punition. L'analyse montre qu'un leadership fondé sur la peur, la réprimande et l'humiliation engendrent un climat de travail délétère, qui inhibe l'initiative et compromet la santé psychologique des employés.

De plus, la recherche conclut que la culture haïtienne du pouvoir, marquée par l'autoritarisme historique et le paternalisme hiérarchique, favorise la reproduction de ces pratiques managériales coercitives. Cette dynamique trouve racine dans la culture du pouvoir hiérarchique haïtien, perpétuant des pratiques managériales coercitives. Le cadre conceptuel mis en lumière que le leadership transactionnel se confronte aux réalités sociohistoriques et culturelles d'Haïti, marquées par un héritage de pouvoir vertical, d'autoritarisme et de gestion paternaliste. Les entreprises haïtiennes reproduisent souvent des logiques paternalistes et coercitives où l'autorité repose sur la capacité à imposer l'ordre, un phénomène lié à la méfiance et à la domination historiques. La logique du leadership transactionnel est ainsi perversie où les récompenses sont parfois distribuées non pas en fonction des résultats, mais selon le bon vouloir du supérieur, créant une culture organisationnelle imprévisible et dominée par l'arbitraire.

En somme, les résultats de cette étude montrent que le leadership transactionnel, lorsqu'il se déploie sans ancrage éthique ni reconnaissance du facteur humain, devient une

forme de leadership destructeur. L'analyse met en évidence que la culture haïtienne du pouvoir, marquée par l'autoritarisme historique et le paternalisme hiérarchique, favorise la reproduction de ces pratiques managériales coercitives.

Toutefois, l'étude ouvre aussi une perspective de transformation celle d'un leadership éthique et participatif, fondé sur la communication, la confiance et la reconnaissance mutuelle (Rocque, 2015). La transition vers un leadership transformationnel, intégrant la responsabilité morale et la mobilisation collective, apparaît comme une voie essentielle pour restaurer la dignité au travail et promouvoir une culture organisationnelle plus humaine et durable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11
- Albert, M. N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (pp. 141-152). EMS Editions.
- Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- Alexis, S. (2019). Le procès Pétrocaribe, quelles perspectives ? <https://rezonodwes.com/2019/01/07/le-proces-petrocaribe-queelles-perspectives/>
- Bandura A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Başkan, B. (2020). Toxic Leadership in Education: A Systematic Review. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 97-104. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.11>
- Bass, B.M., Avolio, J.B., Jung, D.I. et Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 2003, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B.M., Avolio, B.J. et Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied psychology*, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional leadership transcend organizational and motivational boundaries? *American Psychologist*, 52, 130- 139
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bednarz, N. (2013). Recherche collaborative et pratique enseignante: regarder ensemble autrement.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Célius, C. A. (2018). Histoire et ethnologie en Haïti: *Cahiers critiques de philosophie*, 20(2), 65-92. <https://doi.org/10.3917/ccp.020.0065>
- Célius, C. (2016). *Culture, société et pouvoir en Haïti*. Port-au-Prince : Éditions de l'Université d'État d'Haïti.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452204932>
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, & Instituts de recherche en santé du Canada (2022), *Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains*, [en ligne], <https://ethics.gc.ca/fra/documents/tcps2-2022-fr.pdf> (13 octobre 2025).
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*.
- Dardik, A. (Ed.). (2016). *Vascular surgery: a global perspective*. Springer.
- Davies, A. (1953). The Loss of the Santa Maria Christmas Day, 1492. *The American Historical Review*, 58(4), 854-865. <https://doi.org/10.1086/ahr/58.4.854>
- Doura, M. (2007). *Les pratiques de gestion dans les entreprises haïtiennes, en Haïti* (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales).
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Forum Qualitative Research*, 12 (1) Art. 10.
- Galvani, P. (2017). L'écoformation: une exploration réflexive des relations entre soi, les autres et le monde.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Hurbon, L. (1987). *Dieu dans le vaudou haïtien*. Paris : Payot.
- Jean, C. (2006). *L'État contre la nation : essai sur le pouvoir en Haïti*. Montréal : Mémoire d'encrier.

- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of administrative Science* 18(4) 257-265
- Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178–183. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.3294>
- Lama, P. B., Aryal, N. P., et Shrestha, R. (2024). The Influence of Leadership Styles on Employee Performance: Transformational, Transactional and Ethical Leadership. *Business Ethics and Leadership*, 8(2), 152–163. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(2\).152-163.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(2).152-163.2024)
- Lawler, A. (2020). les envahisseurs ont presque anéanti les premiers habitants des caraïbes bien avant l'arrivée des espagnols, révèle l'ADN. <https://www.nationalgeographic.com/history/2020/12/invaders-nearly-wiped-out-caribbeans-first-people-long-before-spanish-came-dna-reveals/>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 115–134.
- Maheux, J. F. (2013). Trois mouvements éthiques en recherche collaborative. In *Recherche collaborative et pratique enseignante* (pp. 365-377). L'Harmattan.
- Morin, E. (2001). *La Méthode 5, L'humanité de l'humanité*, Edition du Seuil.
- Naidoo, P., Coopoo, Y., & Surujlal, J. (2015). Perceived leadership styles of sport administrators and the relationship with organisational effectiveness. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 21(Suppl. 1), 167–181.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188–1193.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 980–995. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>

- Nations Unies. (s.d.). « Perspectives de la population mondiale 2022 » . Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies , Division de la population. <https://www.un.org/>
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69, 39-51.
- Rocque, J. (2017). L'impact d'une initiative de formation internationale sur la notion de leadership et les pratiques professionnelles des directions d'école 1. *Revue des sciences de l'éducation*, 43(2), 153-189.
- Rocque, J. (2015). Projet interuniversitaire de formation continue pour le leadership dans les écoles haïtiennes
- Rocque, J. (2012). *Organisation et gestion en Haïti : entre traditions et modernité*. Port-au-Prince : Éditions C3.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Bloomsbury Publishing USA.
- Seligman, L. G. (1980). Leadership. By James MacGregor Burns.(New York: Harper and Row, 1978. Pp. ix+ 530. \$15.00.). *American Political Science Review*, 74(1), 153-156.
- Trouillot, M.-R. (1986). *Ti difé boulé sou istwa Ayiti*. Montréal : K Éditions.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387-412.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, 10(4), 57551.
- Vo, L. C. (2012). Pragmatist perspective on knowledge and knowledge management in organizations. *International Business Research*, 5(9), 78.
- Youssef, E. R., AIT LEMQEDDEM, H., & EZZAHIRI, M. (2022). La posture épistémologique en science de gestion: quelle revue de littérature?. *Revue internationale des sciences de gestion*, 5(1).

Zhao,W. et Sun, XM.(2024). L'influence du style de leadership transactionnel sur la capacité d'innovation des employés. *Nuture*, 18(1), 139-160.
<https://doi.org/10.55951/nuture.v18i1.550>

