



**LES OBSTACLES EN DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LE
CONTEXTE HAÏTIEN**

Mémoire présenté

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

PAR
FRADILIEN ANTOINE

Mars 2026

Composition du jury :

Nadia Lazzari Dodeler, présidente du jury, UQAR

Marie-Noëlle Hervé Albert, directrice de recherche, UQAR

Sony Remy, examinatrice externe, INTELCOM

Dépôt initial le 12 décembre 2025

Dépôt final le 10 mars 2026

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.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été le fruit de mes efforts et d'encouragement de plusieurs. Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à ce travail par leur encouragement, de toute sorte et leur supervision soutenue. Je voudrais remercier Dieu qui a créé en moi la bonne volonté de poursuivre mes études et atteindre mon objectif. Je voudrais exprimer ma gratitude envers ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Albert, elle est infatigable, compréhensive, et patiente envers moi ; elle m'a toujours consacré du temps pour me donner des directives et de l'encadrement nécessaire pour réaliser ce travail de mémoire. Merci à toute l'équipe du centre d'aide à la réussite (CAR) qui a toujours été à mes côtés pour me donner leur aide nécessaire dans la rédaction de mon mémoire.

Je voudrais remercier ma femme, Mirlande Antoine Dumervil, et mes enfants, Hans Caleb Antoine, Eunice Hadassa Antoine et Anne Mirlyh Joyce Antoine, qui ont beaucoup souffert de mon absence durant la période de mes études. Leur soutien est inestimable à mes yeux.

Derrière ce travail, sont cachées des personnes patientes, optimistes et engagées qui m'ont aidé à accomplir mon cheminement en gestion des personnes en milieu de travail. Je voudrais remercier Walner Sainrisma pour son assistance dès le début du processus de mon étude jusqu'à sa fin. Remerciement spécial à tous mes parents, mes proches et amis qui ont été pour moi un véritable sujet d'encouragement

Enfin, je voudrais remercier tous les professeurs grâce à eux je puis achever ce cycle d'étude

RÉSUMÉ

Les contraintes liées à l'exercice d'un métier dans les entreprises sont évidentes, elles sont des facteurs majeurs empêchant les employés de se sentir heureux et épanouis. Ainsi, les obstacles au développement des compétences sont nombreux et manifestes. En effet, la gestion des compétences requiert d'étudier les obstacles au développement des compétences pour éviter les dégâts que cela peut produire au niveau des entreprises et dans la vie des employés. Ce travail a pour but de mettre en évidence les éléments qui empêchent le développement des compétences spécifiquement liées à la réalité en Haïti.

Pour atteindre ce cheminement, l'autopraxéographie est la méthode utilisée qui va permettre au chercheur-praticien de faire le pont entre ses expériences et la recension des écrits à travers les revues de littérature. Ce travail de recherche révèle en profondeur les différents obstacles au développement des compétences dans le contexte haïtien sur le plan organisationnel que sur le plan institutionnel. Par conséquent, la mise en place d'une culture qui valorise les compétences est une force contraignante contre les barrières au développement des compétences.

Ainsi, le manque de contrôle sur la charge de travail des employés constitue l'un des principaux freins au développement de leurs compétences ; ensuite, l'exercice du pouvoir illicite est un élément destructeur qui empêche les potentiels de se développer et d'avoir de l'autonomie et de l'épanouissement. Entre autres, la valorisation et la motivation sont des éléments dont chaque employé a besoin pour se sentir accompli et utile au sein de l'entreprise.

En effet, surmonter les obstacles du développement des compétences en Haïti est essentiel pour favoriser l'épanouissement des employés et instaurer un climat de travail propice à la rétention des talents.

Mots clés : *Compétences, Développement, Obstacles, compétence technique (Hard Skills), compétence souple (Savoir-être), Gestion, Autopraxéographie, Abus de pouvoir, surcharge au travail, Motivation*

ABSTRACT

The constraints related to practicing the profession in companies are obvious; they are major factors preventing employees from feeling happy and fulfilled. Then, the obstacles to skills development are numerous and apparent. Indeed, at the level of skills management, it is necessary to study these obstacles in order to avoid the damage they can cause to companies and to employees' lives. This work aims to highlight the elements that hinder skills development, specifically in relation to the reality in Haiti.

To achieve this process, autopraxeography is the method used, which allows the practitioner-researcher to bridge their experiences with the literature review. This research work delves deeply into the various obstacles to skills development in the Haitian context, both at the organizational and institutional levels.

Therefore, establishing a culture that values skills is a compelling force against barriers to skill development. Therefore, the lack of control over the workload assigned to employees is firstly one of the factors that act as obstacles to skill development; furthermore, the exercise of illicit power is a destructive element that prevents potentials from developing, gaining autonomy, and thriving. It is also shown that recognition and motivation are elements that every employee needs to feel accomplished and useful within the company. Indeed, breaking down the barriers to skill development in Haiti is a necessity to facilitate employee growth and to create a work environment that makes employees want to stay.

Keywords: Skills, Development, Obstacles, technical skills (Hard Skills), soft skills, Management, Autopraxéographie, Abuse of power, Work overload, Motivation.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------|
| REMERCIEMENTS..... | vii |
| RÉSUMÉ..... | ix |
| ABSTRACT..... | xi |
| Table des matières | xiii |
| LISTE DES TABLEAUX | xv |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 17 |
| CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL | 19 |
| 1.1 LA GESTION DES COMPETENCES | 19 |
| 1.1.1 Définition de la compétence..... | 21 |
| 1.1.2 Valorisation des compétences | 36 |
| 1.1.3 Les barrières au développement des compétences | 43 |
| 1.2 LE CONTEXTE HAÏTIEN | 49 |
| 1.2.1 Contexte socioéconomique et politique..... | 49 |
| 1.2.2 Définitions du concept de la culture | 52 |
| 1.2.3 La culture haïtienne | 53 |
| 1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE | 54 |
| CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE..... | 55 |
| 2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE | 55 |
| 2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE..... | 56 |
| 2.2.1 Le choix de l'autopraxéographie | 56 |
| 2.2.2 Processus de l'autopraxéographie | 57 |
| 2.2.3 Particularité de la méthode de l'autopraxéographie | 57 |
| 2.2.4 Limite de l'autopraxéographie | 58 |
| 2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE..... | 58 |

| | | |
|---|---|-----|
| 2.4 | UTILISATION DE L'IA | 59 |
| CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES | | 61 |
| 3.1 | TEMOIGNAGES 1 | 61 |
| 3.2 | TEMOIGNAGE 2..... | 67 |
| 3.3 | TEMOIGNAGE 3..... | 72 |
| CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSION | | 77 |
| 4.1 | ANALYSES..... | 77 |
| | 4.1.1 La surcharge au travail..... | 77 |
| | 4.1.2 Abus de pouvoir en Haïti | 81 |
| 4.2 | VALORISATION AU TRAVAIL..... | 83 |
| | 4.2.1 Rémunération des employés | 86 |
| | 4.2.2 Respect de l'autonomie des employés | 87 |
| | 4.2.3 Motivation au travail..... | 89 |
| 4.3 | DISCUSSION..... | 92 |
| 4.4 | CONCLUSION DU CHAPITRE 4..... | 94 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | | 97 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | | 101 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 Processus d'identification des talents (Armanac et al., 2016, p. 22) | 26 |
| Tableau 2 Compétences individuelles et compétences organisationnelles, Martineau (2006, p.31) | 28 |
| Tableau 3 Les dimensions des compétences génériques (Durand, 2015, p.287) | 31 |
| Tableau 4 Les caractéristiques des compétences douce Chaudhari (2022, p.10) | 34 |
| Tableau 5 La validation des compétences (Deschanet et al., 2022, p 101) | 37 |
| Tableau 6 processus d'identification des talents | 42 |
| Tableau 7 Catégories d'obstacles institutionnels (Lavoie et al., 2008, p 165-172) | 48 |
| Tableau 8 La motivation au travail - concept et théorie (Roussel, 2000, p.4) | 90 |
| Tableau 8 Synthèse de la discussion..... | 93 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Selon Dugué (1994, p. 280), « la notion de compétence sert à comprendre la relation entre l'homme et la tâche et à soutenir les actions visant à agir sur cette relation, mais elle est aussi l'instrument permettant aux gestionnaires de personnel de penser et d'accompagner l'évolution des emplois ». Comprendre les facteurs du développement des compétences et les obstacles qui nuisent à ce processus permet d'assurer un très bon exercice de rétention dans les entreprises. Dugué (1994) explique que la compétence repose sur deux piliers tels que l'acquisition de compétences spécifiques et la mise en œuvre des comportements créateurs de valeur pour l'organisation. En effet, la capacité que possède une personne à mettre en œuvre dans un contexte déterminé des actions diversifiées pour enfin aboutir à des résultats est attribuée à la compétence (Jonnaert et al., 2004). Comme l'explique Enlart (2011), c'est par la compétence qu'on arrive à créer un lien entre l'individu et l'organisation. Toutefois, de nombreuses typologies décrivent ces compétences pour bien comprendre sa description et son rôle bilatéral entre l'individu et l'organisation.

L'exercice de la profession dans les entreprises est sujet à des défis complexes liés aux styles de gestion mis en place. L'exercice du pouvoir et le style de leadership jouent un rôle butoir dans la création d'un climat de travail épanoui. Cependant, les obstacles qui nuisent à la progression des compétences sont nombreux ; lesquels sont d'ordres structurels, organisationnels, institutionnels et environnementaux (Solar, et al., 2014). La rémunération basée sur les compétences prend en considération la nature ou la spécialisation des compétences que les employés détiennent dans leur poste de travail (St-Onge et al., 2004). Par ailleurs, la logique de la gestion des compétences joint toujours le domaine du salaire, la valorisation, l'autonomie, l'engagement et la mobilisation (Dugué, 1994).

Plus particulièrement, le présent travail de recherche s'intéresse au système de gestion des compétences dans le contexte haïtien. En effet, la revue des différents facteurs du système socio politique, du contexte culturel et structurel haïtien permet de mieux comprendre et de réfléchir à la structure établie dans les entreprises. Le contrôle de la charge de travail, l'exercice du pouvoir abusif, la déficience au niveau de la valorisation, la sous-rémunération et l'autonomie inadéquate sont les facteurs liés aux barrières empêchant l'expansion des compétences dans les entreprises haïtiennes.

Ce travail de recherche est réparti en quatre chapitres. Le premier est centré sur la recension de littérature qui permet de développer les notions de la gestion des compétences, les différents niveaux et la typologie des compétences, les facteurs liés à la valorisation des compétences et, enfin, les différentes barrières qui empêchent le développement des compétences. Le deuxième chapitre est centré sur le cadre méthodologique permettant de se positionner dans l'exécution de la recherche. Il s'agit du paradigme épistémologique constructiviste et pragmatique (PECP) pour produire de la connaissance scientifique (Albert et Michaud, 2016, Albert, 2017), tout en respectant les limites (Albert et Cadieux, 2017) et les codes d'éthique liés à l'autopraxéographie (Laforce, 2023). Le chapitre trois présente les témoignages sur lesquels va s'appuyer le chercheur praticien pour faire les analyses et les discussions afin de montrer les particularités liées aux obstacles au développement des compétences. Enfin, le chapitre quatre est basé sur des analyses et des discussions des nouvelles connaissances générées à travers les témoignages pour enfin comprendre le niveau de liaison entre la synthèse des résultats dans les contextes occidentaux et les analyses comparatives dans le contexte haïtien.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

1.1 La gestion des compétences

Au cours des dernières décennies, la notion de la gestion des compétences a pris plus de place au sein des entreprises dans le but d'améliorer et de renforcer la capacité des personnels des entreprises. Antunes (2023) déclare que la gestion des compétences est un processus qui vise à identifier, à évaluer, à développer et à aligner les compétences des collaborateurs sur les objectifs de l'entreprise et dont le but est de garantir que chaque collaborateur possède les compétences nécessaires pour accomplir avec succès les tâches qui lui sont attribuées, en accord avec la stratégie globale de l'entreprise. À travers ses écrits, Antunes (2023) explique que la gestion de la compétence n'est pas linéaire, mais transversale, car elle embrasse des valeurs tels que le savoir des employées qui est toute connaissance acquise; le savoir-faire qui englobe toutes les expériences vécues ou les pratiques professionnelles et enfin le savoir-être qui est la capacité de mobiliser le travail en groupe.

La gestion est la mise en pratique des normes établies afin de poursuivre des objectifs d'une ou des entreprises. Lapierre (1986) explique que la gestion est devenue de plus en plus transversale dans toutes les entreprises, vu la complexité dans l'exercice des différentes activités entrepreneuriales. Bien que la gestion des compétences ne soit pas une réponse universelle à toutes les crises que peuvent rencontrer les entreprises, elle est un élément déclencheur de la motivation et une source pouvant générer des ressources pour la réussite.

La gestion des compétences permet de concevoir la vision de l'organisation et de prévoir son avenir. La gestion est l'art d'exécuter chaque partie distincte d'une organisation par l'acquisition d'expériences particulières ou collectives (Lapierre, 1986).

La gestion est la base du bon fonctionnement de toute entreprise qui veut atteindre sa vision. « Gérer, c'est diriger, se rendre responsable du sens et de l'orientation que prendra le travail d'un groupe de personnes » (Lapierre, 1986, p. 212). Dans son article, Lapierre (1986) partage l'opinion que la gestion sert à responsabiliser chaque personne ou chaque groupe de personnes, à mettre en œuvre les compétences personnelles et organisationnelles pour atteindre chaque objectif préalablement établi. Selon Lapierre (1986, p.212), « la gestion est un art (...) le plus clair et le plus signifiant de la connaissance que l'on a de la gestion vient de l'expérience et de la pratique ». En effet, tenir compte des réussites et des échecs dans les exercices des activités quotidiennes peut aiguïser la potentialité des employés pour arriver jusqu'au bout et atteindre ses objectifs. Boussard (2008) considère la gestion comme des pratiques de direction et de conduite des institutions publiques ou privées. La gestion, c'est aussi des méthodes et des outils qui s'articulent et se combinent pour produire une action sur l'organisation (Boussard, 2008). « La gestion c'est l'utilisation des sciences pour conduire les organisations, autrement dit pour les finaliser, les organiser, les animer ou les contrôler » (Le Duff, 1999, p. 552, citée dans Boussard, 2008, p 27).

Boussard (2008) explique que la gestion c'est l'action à travers laquelle des analyses peuvent être élaborées et enfin adopter des résolutions qui peuvent aider les entreprises à atteindre les buts fixés. « La gestion est l'une des sciences de l'action. C'est l'utilisation des méthodes et des résultats des sciences pour conduire les organisations, c'est-à-dire pour les rapprocher de leurs objectifs » (Lassègue, 1992, p.13, cité 1 dans Boussard, 2008 p.27). À travers ces dernières décennies, la notion de la gestion a fait couler beaucoup d'encre faisant l'objet de plusieurs définitions et de plusieurs concepts. Gessler et al. (2004, p. 4) ont défini la gestion comme « un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources financières, physiques, humaines et des ressources en formation d'une organisation mis en place en vue d'atteindre un but prédéterminé ». Boussard (2008) explique que la gestion est un ensemble de pratiques diversifiées qui s'installe dans toutes les entreprises en mettant en pratique des démarches, des techniques et des outils, afin de faire fonctionner les organisations. De ce fait, la gestion peut être considérée comme « *un fait social total* » (Mauss, 1925, cité 2 dans Boussard, 2008). À travers la citation de Mauss,

Broussard (2008) appuie l'idée que la gestion est transversale par le fait qu'elle entre dans presque toutes les entreprises et ses pratiques sont applicables partout et ailleurs. Selon Broussard (2008, p. 14), « La gestion est devenue la modalité évidente, universelle, incontournable de conduite des organisations. Elle est le symbole d'efficacité, au sens où elle représente le seul meilleur moyen pour une organisation de produire les effets qu'elle vise, quels que soient ces derniers ». En effet, Amina et Raja (2021) expliquent que la gestion est comme un processus qui vise à planifier, à diriger et à contrôler les déroulements de l'entreprise par le biais des ressources humaines compétentes et la mise en pratique de celles-ci.

1.1.1 Définition de la compétence

« Les compétences se transmettent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus qui les portent » (Le Boterf, 2004, p 167). Le Boterf (2004) a mis en évidence une étroite relation qui existe entre la compétence individuelle et celle de la compétence collective où la valeur ajoutée dans les entreprises réside dans la qualité de relations collectives qui existent entre les parties prenantes.

La compétence fait une liaison entre l'homme et la tâche tout en tenant un certain équilibre entre les deux, ce qui permet au gestionnaire de penser et d'accompagner chacun tout au long de l'exercice de sa tâche (Dugué, 1994). Selon Lasnier (2000), une compétence est un savoir-agir complexe qui fait suite à l'intégration, à la mobilisation et à l'agencement d'un ensemble de capacités, d'habiletés (pouvant être d'ordres cognitifs, affectifs, psychomoteurs ou sociaux) et de connaissances (connaissances déclaratives) utilisées efficacement, dans des situations ayant un caractère commun. Jonnaert et al. (2004), quant à eux voient la compétence comme la mise en œuvre par une personne en situation, dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié, mais coordonné de ressources ; cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation. Tandis que pour

Perrenoud (1999, cité 3 dans Dell'Angelo, 2011) la compétence, c'est la capacité d'agir efficacement face à un ensemble de situations problématiques, qu'on arrive à contrôler par des connaissances adéquates de la situation afin d'apporter au moment opportun une solution convenable et durable. En effet, comme l'explique Dugué (1994), la compétence est une combinaison de la connaissance de l'individu, de son action et de son engagement dans son poste de travail lié à l'exigence de l'organisation et des savoirs détenus par les employés. De son côté, Coulet (2011) conçoit la compétence comme une *organisation dynamique de l'activité*, qui aide à exécuter chaque tâche dans un domaine spécifique pour répondre à un besoin. À travers cette définition de la compétence, Coulet (2011), a mis en évidence deux niveaux : le premier est celui de la permanence de l'organisation et le deuxième est la dynamicité adoptive des activités, ce qui résulte de la productivité et de la performance qui permettent à l'entreprise d'être proactive dans le temps, de passer d'un état initial à un état final et de pouvoir anticiper des situations pouvant nuire à la chaîne de production.

Matineau (2006) voit la compétence comme une combinaison de ressources acquises (connaissance, savoir-faire, expériences) et de relations de réseautage (professionnels, documentaires, banques de données) qu'on développe dans son environnement permettant d'effectuer une tâche. Beirendonck (2002) considère la compétence comme une série de comportements, de caractéristiques techniques qui permettent d'adopter une certaine transformation ou amélioration dans les entreprises, ce qui permettra de réaliser les objectifs de l'entreprise. La compétence est une combinaison de volonté et de capacité à effectuer des tâches spécifiques et à apporter des solutions adaptées aux problèmes en vue d'avoir le résultat escompté (Dietrich et al., 2010). En effet, Labruffe (2003) déclare que la notion de compétence est une combinaison entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-faire faire qui permet de bien s'organiser pour obtenir des résultats escomptés.

Pour Dejoux (2008), la compétence est un savoir agir qui est la mise en œuvre des notions acquises pour atteindre des résultats en combinant et en annexant chaque ressource pour produire de la performance et transformer des ressources en performance. Elle est aussi

contingente dans le sens qu'elle n'est pas rectiligne et peut contextualiser chaque situation à un moment donné de manière à l'aborder avec de la dynamisme et de favoriser l'apprentissage. La reconnaissance collective est un pilier qui permet aux compétences d'être reconnues et valorisées. Selon Martineau (2009), une personne compétente est celle qui peut passer à l'action pour exercer sa tâche avec efficacité d'apporter des solutions à des situations spécifiques dans un ou plusieurs cas. En 2024, Delisle a défini la compétence comme un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet d'atteindre des objectifs, elle est aussi le résultat d'une bonne aptitude dans différents domaines d'activités.

1.1.1.1. Les différents niveaux de compétences

Le domaine de la compétence est transversal et pluridimensionnel, il y a plusieurs façons de l'aborder en fonction du secteur d'activité. La compétence est composée de plusieurs niveaux interconnectés pour rendre efficaces les différentes activités des entreprises.

A) COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Selon Dejoux (2008), la gestion des ressources humaines (GRH) a considéré la compétence individuelle comme l'un des concepts principaux qui décrit la qualification des personnes responsables d'une tâche afin de l'accomplir. Dejoux (2008, p.9) a défini la compétence individuelle comme « la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui, dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ». Choé (2004-2005, p.106 dans El Hammioui, 2020) a déclaré que : « La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire technique et relationnel, pour parvenir au résultat attendu ». La compétence individuelle tire son origine dès le premier jour de la formation jusqu'à la remise d'un diplôme d'études professionnel ou universitaire. En effet, la compétence individuelle se développe au jour le jour. Pour Hammioui (2020), la compétence individuelle est la somme du savoir théorique et de la pratique permettant à un

employé de maîtriser une situation professionnelle dans un contexte bien déterminé pour apporter des résultats ou de proposer des éléments de résolutions dans une situation donnée.

B) COMPETENCE COLLECTIVE

Dubois et Retour (1999) expliquent que la compétence collective a été élaborée durant les années 1990 pour donner sens aux exigences de la gestion en vue de sa concrétisation. La compétence collective est un outil permettant aux entreprises de concrétiser leurs visions et de renforcer toutes les équipes de travail. Pour Dubois et Retour (1999), les modalités de l'action collective sont multiples et donnent des résultats énormes. Le travail en équipe est toujours efficace et permet de réaliser de grands projets par l'expertise de chaque personne. Lorsqu'on combine les compétences autour d'un plan quelconque, on peut aller plus loin et avoir du succès. Lorsque des personnes ayant une certaine compétence dans des domaines différents se mettent ensemble pour réaliser un projet, chacun va mettre en œuvre sa compétence et apprendre de l'autre, ce qui, en retour, va renforcer la compétence initiale des uns des autres. De Montmollin (1984, cité dans Dubois et Retour 1999) faisait l'hypothèse d'une compétence collective et de sa genèse, « lorsqu'au sein d'une équipe, les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent ; les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun ». Plusieurs auteurs ont proposé leurs points de vue en matière de définition de la compétence collective ; Dejoux (1998), explique que la compétence collective est une compilation de compétences individuelles, mais aussi d'une composante indéfinissable et incontournable. Pour Bataille (2001), elle est une capacité reconnue à une équipe de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls. La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par une représentation commune, un référentiel commun, un langage préparé, une mémoire collective, un engagement et un but à atteindre (Dejoux, 2008). Elle peut être approchée sous deux angles : d'abord, « elle permet d'analyser l'efficacité des équipes en management à partir des résultats, ensuite elle est la clé pouvant déterminer l'efficacité de l'entreprise » (Dejoux, 2008, p. 20). La notion de la compétence collective renvoie à la prise en charge collective pour fournir une gamme de

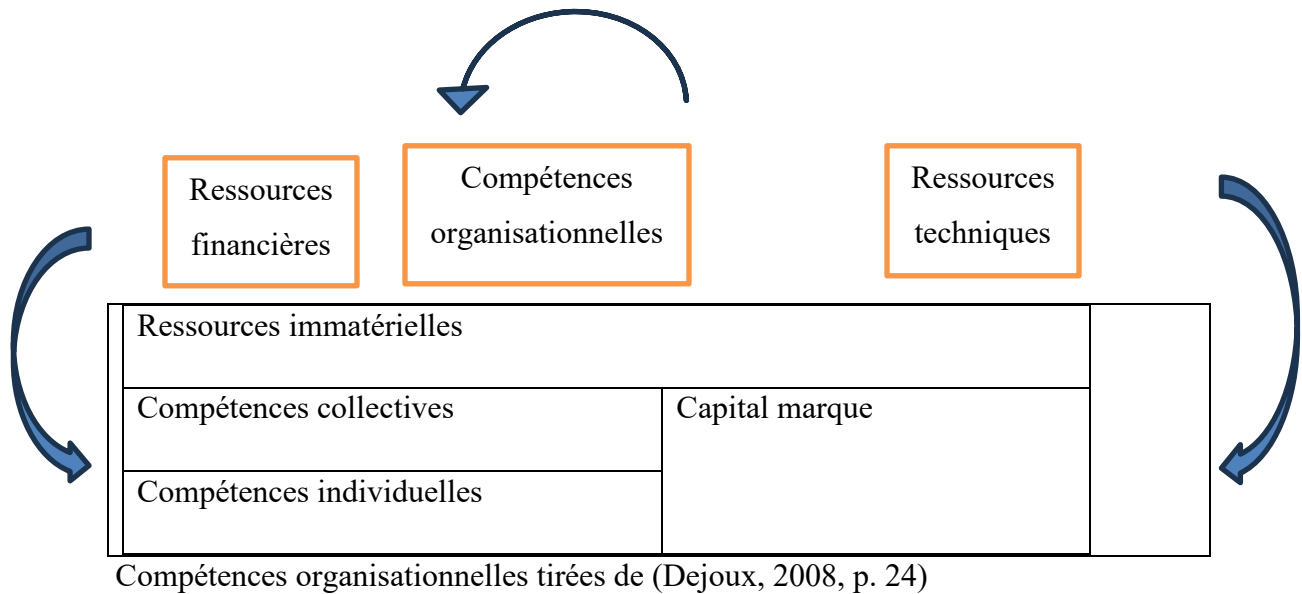
productions par le développement d'une culture d'équipe et d'inclusion permettant à chacun de mettre en œuvre leur savoir pour atteindre un objectif fixé. Selon Dupuich-Rabasse et Trépo (2002), la compétence collective est une « combinaison de savoirs différenciés mis en œuvre ». Pemartin (1999, p.41) a donné son point de vue sur la compétence collective comme étant « la résultante des interactions et des complémentarités entre les différentes équipes qui composent l'entreprise ». En effet, selon Pemartin (1999), il y a diverses conditions requises pour le développement des compétences individuelles, telles que : les recouvrements suffisants entre les objectifs des salariés, des groupes et de l'organisation ; un sentiment d'appartenance collectif ; l'existence d'un code de fonctionnement ; description de tâche et image opérative commune. La compétence collective est une valeur cruciale pour les entreprises, elle devient un savoir-faire collectif au portefeuille de l'entreprise (El Hammioui, 2020).

« La compétence collective se manifeste par la performance globale de l'organisation pour les salariés, elle est reconnue concrètement à travers les différentes formes de rémunération collective, dont il sera question ultérieurement » (Jués, 2002, p. 77).

Il est important que chacun fasse preuve de sa compétence personnelle, car la faiblesse de l'un peut compromettre la performance et le résultat de tout un système bien établi. L'inclusion et l'engagement de chaque partie prenante dans l'entreprise sont un atout pour influencer et maximiser les résultats.

C) COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE

Le concept de la compétence organisationnelle a fait son apparition à partir des années 1980 par le rapprochement entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la stratégie en mobilisant les ressources internes (Dejoux, 2008). En effet, « La compétence organisationnelle met en œuvre et associe des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme (...) Elle permet de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance » (Dejoux, 2008, p. 23).



Dans la figure ci-dessus, la compétence organisationnelle est étroitement liée aux compétences individuelles et collectives (Dejoux, 2008). C'est un enchaînement indissociable et chaque partie a un rôle spécifique à jouer pour tenir la bonne marche de l'entreprise. L'absence de l'une ou l'autre des parties peut jouer à l'encontre des résultats. La compétence organisationnelle est issue d'abord de la théorie des capacités dynamiques capable de créer et d'utiliser des ressources compétitives sur le marché ; ensuite, les compétences clés, ou cœurs de métier, qui apporte des avantages durables dans le temps (Dejoux, 2008). Hamel et Prahalad (1999) perçoivent les compétences clés comme étant la rencontre du savoir et du savoir-faire qui se combinent pour présenter des produits valables sur le marché. Barney (1999) a élaboré des traits découlant des compétences clés à travers lesquels il explique les caractéristiques intrinsèques, telles que l'accroissement de la valeur du produit pour les clients, leur rareté (ce qui est difficile à acquérir), leur mobilité imparfaite (qui ne peut pas être transférés facilement) et leur longévité (durable et adaptable à la nouvelle technologie).

« Par compétences organisationnelles, on entend tout ce qui permet de réussir l'action organisée, et aussi ce qui permet d'agir sur l'organisation de l'action. Elles sont le carburant du pouvoir d'organiser et du pouvoir de contrôle sur le réel organisé » (Gaillard et al., 2013, p. 19). À travers cette définition, la compétence organisationnelle sert à faire une jonction entre la compétence individuelle et collective pouvant maintenir un milieu de travail sain. Elle permet de gérer et de prévenir des conflits de valeur dans les entreprises et maintient une bonne relation de travail (Gaillard et al., 2013). Gaillard et al. (2013) expliquent que la compétence organisationnelle apporte des changements dans la condition de travail en adoptant des procédures pouvant apporter des solutions en cas de problèmes. Ils voient le travail comme une activité qui se fait dans l'ensemble pour atteindre un but commun.

En effet, la compétence organisationnelle est considérée comme une action collective permettant de combiner des ressources et des compétences pour créer de la valeur ; elle permet de donner des résultats par la combinaison des ressources et du développement des compétences (Roudy et Thomas, 2009).

D) LIAISONS ENTRE LES COMPETENCES INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES.

La compétence organisationnelle se diffère de la compétence individuelle ; cependant, il y a une certaine complémentarité qui les relie ensemble.

Les compétences organisationnelles consistent à intégrer et à coordonner les compétences individuelles de manière à mettre en œuvre ces capacités individuelles au niveau des organisations. Une bonne gestion des compétences est incontournable pour l'individu, ainsi que pour les organisations de manière à tirer le maximum de profit au cours de son exercice (Levy-Leboyer, 1996).

Dans le tableau ci-dessous tiré de Martineau (2006), on constate la différence qui existe entre elles, cependant, les compétences organisationnelles se construisent à partir des compétences individuelles.

Pour Martineau (2006), les compétences organisationnelles sont une combinaison de compétences individuelles, des facteurs organisationnels qui servent à la coordination et de la structure de l'organisation.

Tableau 2
compétences individuelles et organisationnelles

| Compétences individuelles | Compétences organisationnelles |
|---|--|
| Peuvent-être décrites à travers les répertoires de comportements mis en œuvre dans le cadre des activités professionnelles. | Sont représentées par la liste des ressources et des capacités de l'organisation susceptibles de se traduire par des performances commerciales |
| Son identifié grâce à des analyses de comportements. | Sont identifiées en utilisant des méthodes d'analyse de marché et l'évaluation des projets d'entreprise |
| Les diagnostics de compétence individuelle permettent de savoir ce que chaque individu apporte à l'exercice d'une mission dont il est chargé, afin de la réaliser au mieux. | Le point sur les compétences organisationnelles permet de définir les créneaux sur lesquels l'organisation est compétitive à court et à long terme |
| Les compétences individuelles sont la propriété de l'individu. | Les compétences organisationnelles sont développées en commun par les individus, mais appartiennent à l'organisation. |

Source : Compétences individuelles et compétences organisationnelles, Martineau (2006, p.31)

E) COMPETENCE TERRITORIALE

La compétence territoriale est une combinaison de ressources physiques, matérielles, et immatérielles, qui se coopèrent entre les organisations privées, publiques de plusieurs régions permettant de regrouper les différentes ressources compétentes pour former un réseau

pour répondre à des besoins transversaux par l'intégration des différentes compétences professionnelles (Dejoux, 2008).

La compétence territoriale est très prometteuse et répond au besoin de territoires, elle est aussi encouragée par les gouvernements qui sont conscients de la vulnérabilité des territoires (Dejoux, 2008). Par ailleurs, la compétence territoriale fait la jonction entre le marché de l'emploi local et la mutualisation des ressources physiques, matérielles fondée sur des capacités de coopération entre organisations privées, physiques, publiques et l'État (Chiloé, 2004, 2005 dans El Hammioui, 2000).

F) LES COMPETENCES TRANSVERSALES

Pour El Hammioui (2020, p.10), « Les compétences transversales permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert appelé classiquement les compétences comportementales ou les qualités humaines ».

El Hammioui (2020) a relevé des traits pertinents de la compétence transversale à quatre niveaux :

- Le savoir-être relevant du métier dans le sens que l'employé a une certaine autonomie, capable d'entreprendre des activités pour atteindre le but fixé.
- Le savoir-être du domaine relationnel : c'est la capacité de créer une équipe solide, sympathique et empathique tout en développant de bonnes relations interpersonnelles.
- Le savoir-faire « support » qui sert à renforcer les équipes de travail avec l'évolution de la technologie du siècle.
- Le savoir-faire animation/communication : capacité de mobiliser toutes les équipes par une communication fluide.

1.1.1.3 Les types de compétences

A) LES COMPETENCES GENERIQUES

Durand (2015) se propose d'utiliser trois dimensions clés d'apprentissage individuel pour décrire les compétences génériques, il y a *la connaissance, la pratique et les attitudes*.

Pour Durand (2015),

- La connaissance (savoir) correspond aux informations spécifiques dans les différents domaines permettant à l'organisation d'exécuter ses opérations dans des contextes différents. Sellenet (2009) explique que la compétence se réside dans le savoir. La connaissance générique requiert de l'acquisition du savoir et de la capacité de transmettre ces savoirs théoriques dans la pratique (Sellenet, 2009).

- Le savoir-faire ou la pratique est la capacité d'agir qui permet d'atteindre les objectifs fixés. Le savoir-faire ne nécessite pas une compréhension fondamentale, mais sa valeur est incomparable pour la réalisation des objectifs (Durand, 2015). En 2009, Sellenet explique que le savoir-faire est étroitement lié à l'habileté et l'aptitude nécessaire pour réaliser une tâche attendue.

- Les attitudes (savoir-être) sont cette partie des compétences génériques qui déteint la capacité d'influencer toute une équipe par des comportements positifs. Le savoir-être développe un comportement convenable, d'une bonne volonté pour accomplir quoi que ce soit (Durand, 2015). Le savoir-être est aussi cette capacité cognitive de la compétence permettant d'adopter un certain comportement compréhensif avant de passer à l'action (Sellenet, 2009).

Dans le tableau ci-dessous, Durand (2015) a expliqué les trois dimensions des compétences génériques qui démontrent une interdépendance de chaque niveau.

Tableau 3
les dimensions des compétences génériques

| Description | correspondance |
|--|--|
| Connaissance (savoir) | Savoir pourquoi, savoir qui, savoir quoi |
| Pratique (savoir-faire) | Technologies, techniques, tour de main |
| Attitudes (savoir-être, savoir dire, savoir ressentir) | Volonté, comportement, identité, types d'approches, l'empathie |

Source : (Durand, 2015, p.287)

Les compétences génériques combinent les connaissances acquises, la pratique sur le champ de travail et le comportement affiché auprès des autres pour se consolider de manière à effectuer des tâches efficaces et efficientes.

B) LES COMPETENCES TECHNIQUES (HARD SKILLS)

Les compétences techniques sont un thème utilisé pour décrire l'acquisition de compétences liée à la pratique, et est étroitement associé aux techniques (Page et al., 1993). Les compétences techniques ont rapport avec le quotient intellectuel d'un individu, qui lui permet d'œuvrer dans des champs d'activités multiples (Rainsbury et al. 2002). En 2007, Riyanti et al. expliquent que les compétences techniques ont rapport avec les habiletés techniques dans un domaine spécifique, tel que marketing, Ressources humaines, management, etc. Chou et al. (2010) abondent dans le même sens, lorsqu'ils définissent les compétences techniques comme étant la capacité transversale permettant de gérer les ressources humaines et financières et la capacité de maintenir une gamme de production dans la diversité par la technicité. Les compétences techniques représentent des compétences dans des domaines spéciaux ; capable d'innover, de produire des pensées créatives et de

développer des pensées critiques permettant d'aller au-delà de la réalité superficielle par l'imagination et la curiosité (Kiyanti et al., 2002).

Les compétences techniques sont réparties en quatre mots selon lesquels toutes les qualifications s'y trouvent, d'abord le processus, qui est un enchaînement progressif à l'exécution d'une tâche ; la procédure ayant rapport aux règles et les limites à respecter ; les outils qui sont les matériels mis en place pour l'exécution et enfin les techniques qui représentent le savoir-faire dans un ou des domaines spécialiser qui est la manière de faire (Azim et al., 2010).

Dans un autre angle, la compétence technique est une qualité importante, car Poisson-de Haro et Turgut (2012) expliquent que les compétences techniques contiennent des compétences réflexives qui permettent de développer une vision claire et un esprit créatif qui peut apporter de nouvelles idées pour atteindre sa mission. La compétence technique est connexe dans le sens qu'il dépend de la division du travail, de la collectivité des travailleurs, et de la polarisation entre les connaissances intellectuelles et manuelles (Stroobants, 1993). Les compétences techniques sont le résultat de la formation et de l'éducation ; lesquelles sont importantes pour effectuer des tâches spécifiques dans une entreprise, exigeant de la maîtrise particulière dans un domaine quelconque (Lamri et Lubart 2023).

C) LES COMPÉTENCES SOUPLES (SAVOIR-ÊTRE)

Les compétences techniques et les compétences souples sont deux termes connexes, mais qui ont des particularités différentes. Généralement, la compétence souple est définie selon Weber et al. (2011) comme la capacité de développer des relations interpersonnelles par des comportements appropriés avec son groupe, afin de mettre en pratique sa compétence dans le milieu de travail. En 1996 Moss et Tilly définissent le savoir-être comme les habilités, la manière de vivre et la capacité de s'approprier avec les autres sans distinction. Les compétences souples sont considérées comme des capacités de souder des relations avec les autres ils décrivent la personnalité, et l'attitude développée tout au long des expériences personnelles et professionnelles (Binsaheed, et al., 2017). La compétence souple est perçue

comme cette capacité de contrôler la stabilité de ses émotions et de gérer les interactions avec les autres pour créer une chaîne relationnelle équilibrée (Laker et Powell, 2011). Par ailleurs, la compétence interpersonnelle est la résultante de la combinaison du leadership, de la communication, de la capacité de la concession positive, de la compréhension, de l'esprit critique dans le cadre de la résolution de problème et de la résilience (Marando, 2012). Hurrell et coll. (2013) définissent les compétences souples comme des compétences qui se base sur la capacité d'établir des compétences interpersonnelles pour produire des performances dans un domaine précis.

Mitchel et al. (2013), ont élaboré trois catégories de compétence souple; la première est celle de la compétence interpersonnelle qui permet de bien travailler en groupe pour former une équipe forte ; la deuxième est la compétence réflexive qui permet de prendre de bonne décision face à des situations qui peuvent se présenter et, enfin, la compétence personnelle ayant rapport à la sociabilité, à l'autodiscipline et à l'autogestion. Tenant compte des composantes de la compétence souple, elle est la somme d'un ensemble de valeur, dont : l'intégrité, la communication, l'attitude positive, le sens du travail en équipe, et le respect de la valeur des autres (Matteson et al., 2016).

Tenant compte de la pertinence de la compétence souple, Chaudhari (2022), en a élaboré un ensemble de traits caractéristiques, voir le tableau ci-dessous.

Tableau 4
traits caractéristiques des compétences douces

| Types de compétences douces | Caractéristiques |
|---------------------------------------|---|
| Compétences en communication. | Bonne capacité d'interagir avec les autres |
| Compétences de leader. | Capacité d'influencer et de conduire les autres. |
| Compétences comportementales. | Bon comportement, bonne conduite envers l'autrui, et un bon niveau d'estime de soi. |
| Compétences en gestion du temps | Capacité d'exécuter les tâches dans un temps record |
| Compétences en attitude positive | Vision positive des choses cherchant toujours la solution possible |
| Compétences de travail en équipe | Capacité de comprendre et de valoriser les idées des autres membres de l'équipe. |
| Compétences en matière de confiance | Capacité de comprendre et de valoriser les idées des autres membres de l'équipe. |
| La volonté d'acquérir des compétences | L'aptitude et le désir continuels d'apprendre des autres. |

Source : Chaudhari (2022, p.10)

En 2024, une étude menée par Elkhalladi et Sefrioui auprès d'un échantillon de cent participants a identifié les piliers des principales compétences transversales. Au-delà de la maîtrise de la communication, les auteurs soulignent la capacité de leadership essentielle pour mobiliser les équipes. Enfin, l'étude met en évidence l'importance d'une posture neutre dans la résolution des conflits et d'une prise de décision analytique, axée sur l'intérêt collectif et la satisfaction commune, tout en respectant les normes administratives.

Les compétences générales (savoir-être) sont des outils favorisant la collaboration internationale, car elles permettent de surmonter les obstacles interculturels par l'intégration et de l'inclusion de chacun.e ; en dehors de la compétence technique pour accéder à un poste, les compétences générales permettent de créer un pont entre l'exécution d'une tâche et les autres qui font partie d'une équipe (Ourrache et Rabhi, 2022). Les compétences générales (savoir-être) sont considérées selon Ourrache et Rabhi (2022), comme des compétences durables et transversales qui doivent être mobilisées pour assurer l'épanouissement des professionnels; en effet, les compétences générales représentent le pivot sur lequel repose l'équilibre dans les équipes. Les compétences souples sont des compétences non techniques beaucoup plus difficiles à mesurer, car elle est la somme du savoir être, savoir dire, savoir agir et savoir ressentir (Kantrowitz 2005 ; Byrne et al. 2020).

D) COMPARAISON DE LA COMPÉTENCE TECHNIQUE (HARD SKILLS) ET LA COMPÉTENCE SOUPLE (SAVOIR-ÊTRE)

La notion de la compétence technique et la compétence souple sont présentées sous deux angles différents avec des exigences et capacités différentes. La compétence souple permet aux employés de procéder à l'intégration dans le milieu de travail en s'appropriant avec chaque personnalité par la flexibilité et l'habileté de motiver toutes les équipes de travail (Heckman et Kautz, 2012). En revanche, la compétence technique est cette partie de la compétence qui sert à la réalisation des tâches par la capacité professionnelle, de l'expérience et l'expertise technique dans un ou plusieurs domaines spécifiques (Laker et Powel, 2011). La compétence souple a rapport avec la capacité de rassembler et de collaborer avec les autres; l'empathie et la sympathie sont grandement manifestées dans la compétence souple ; tandis que, la compétence technique se concentre sur l'enseignement et du travail technique (Patacsil et Tablatin, 2017). La compétence technique vise la réalisation des travaux, l'habileté technique et la maximisation de la production ; la compétence souple vise le maintien des relations et communications interpersonnelles (Liu et Liu 2021).

Les compétences techniques et souples sont indissociables pour la réussite dans le travail, la possession des deux compétences à la fois, favorise le succès par l'équilibre des tâches et des relations interpersonnelles (Rainsbury et al. 2002 ; Vasanthakimari 2019 ; Lyuand Liu 2021). Les compétences techniques se basent sur l'exécution des tâches et la mise en pratique des connaissances enseignées dans les universités et des écoles techniques (Lamri et Lubart, 2023). Tandis que, les compétences souples sont des meilleurs indicateurs de réussite pour les entreprises, car elles servent à maintenir une bonne relation fonctionnelle et interpersonnelle (Hargood et Peckman, 2017). En 2002, Rainsbury et al. expliquent que les compétences souples permettent d'identifier le potentiel candidat pouvant être accédé à une position de leadership qui peut conduire à la réussite.

Enfin, les compétences techniques se focalisent sur l'exécution ou l'accomplissement des tâches spécifiques et les compétences souples détient l'aptitude de gérer les relations par la capacité de résoudre les problèmes, de maintenir l'équilibre entre les relations et le travail (Lamri et Lubart 2023).

1.1.2 Valorisation des compétences

La valorisation des compétences est un concept utilisé par Pemartin (1999) où il l'a situé dans un cadre de rémunération proportionnelle à chaque compétence. Cela permettra l'engagement et le développement des compétences nouvelles de manière à s'approprier avec la nouveauté technologique de l'ère actuelle afin que l'entreprise puisse répondre aux nouvelles exigences sur le marché. La valorisation des compétences dans une entreprise ou une organisation est une force de rétention des cadres ; lorsque les personnes sont valorisées dans les entreprises, la collectivité sera accrue, les employés seront plus collaborant et les changements seront mieux embrassés (Pemartin, 1999). La valorisation des compétences est ce concept qui sert à mettre en valeur les compétences, les connaissances et les aptitudes de la personne ; elle est manifestée sur deux angles, dont la reconnaissance et la validation de la compétence, qui permettent de bien positionner les compétences à la place qu'il faut pour

une production efficace (Deschanet 2022). La validation des expériences est le résultat de la reconnaissance des compétences acquises tout au long du parcours professionnel qui a augmenté la valeur professionnelle par rapport à la compétence initiale (Deschanet, 2022). En effet, la valorisation des expériences favorise la promotion professionnelle et sociale dans les entreprises et elle a des effets véritables pour maintenir un sentiment d'appartenance dans les entreprises (Deschanet, 2022).

Deschanet (2022) a suggéré dans le tableau ci-dessous, trois angles sur lesquelles on peut constituer la validation des compétences

Tableau 5
la validation des compétences

| Description | Détails |
|---|--|
| Description du parcours du candidat | Formation/parcours professionnel |
| | Expériences/Résultat obtenu |
| Analyse des expériences professionnelles acquises | Exercice du métier en lien avec le profil du candidat (diplômes obtenus) |
| Lien expériences/diplôme | Mise en évidence des expériences vécues |
| | Résultat du parcours professionnel et personnel |

Source : Deschanet et al., 2022, p. 101

En 2024, Delisle a élaboré des conditions de reconnaissance des compétences dans lesquelles la validation de la formation, les expériences vécues, la production efficace des

personnels, la dynamisme dans l'exécution des tâches, le sentiment de résilience et toute autre forme de connaissances sont prises en compte. Selon Delisle (2024), la reconnaissance des acquis et des compétences en formation professionnelle (RAC-FP) est un accélérateur permettant le développement des compétences techniques et l'épanouissement des professionnels.

1.1.2.1. Gestions par compétence et valorisation

La valorisation des compétences est une partie de la gestion qui permet de mettre en valeur la compétence et de faciliter le développement des individus faisant partie de l'organisation, elle suscite la motivation et peut renforcer la performance des individus. Pemartin (1999) a conçu la valorisation des compétences comme un catalyseur activant l'engagement des cadres à la recherche de nouvelles connaissances pouvant contribuer à l'évolution technologique et organisationnelle des entreprises, en s'identifiant aux différents domaines d'intervention. Selon Pemartin (1999), la politique de l'implication des cadres dans les différents domaines fonctionnels de l'entreprise est un élément de base pouvant provoquer le développement des compétences.

A) LA RECONNAISSANCE DES COMPETENCES

La reconnaissance des compétences est un élément crucial dans le fonctionnement des entreprises ; elle sert d'un accélérateur qui permet de motiver les employés à mieux s'engager dans les tâches qui leur sont attribuées. Brun et Laval (2018) expliquent que la reconnaissance est un véritable levier de santé qui agit sur la performance et la productivité des employés ; elle est aussi un élément fondamental de la gestion du changement. Selon une étude réalisée par Kaufman et al., (2013) sur la reconnaissance au travail, on constate que lorsqu'il y a de la reconnaissance au travail, les employés sont doublement engagés, ils ont une bonne relation avec les supérieurs. Les employés se donnent complètement dans le travail et sont innovant et ils sont de plus en plus autonomes et proactifs. Par ailleurs, pour Pemartin, (1999),

« la reconnaissance des compétences entretient des relations fortes avec la construction et la valorisation de l'identité professionnelle » (p. 81)

En effet, la reconnaissance des compétences est une compilation de l'identification, du repérage et de la capitalisation des compétences au sein des groupes dans une entreprise. Elle sert à mettre en place une structure pouvant identifier l'apport de chaque individu pour une bonne répartition équitable des récompenses (Pemartin, 1999). La reconnaissance des compétences est une source inépuisable qui donne vie à toutes les institutions. Lorsque les compétences sont reconnues, les cadres vont être à la place qu'il faut pour donner le maximum d'eux-mêmes pour la croissance des entreprises et pour la domination du marché.

Delisle (2024) souligne que celui qui fournit des preuves de sa compétence et qui peut satisfaire aux conditions qui lui sont proposées doit être reconnu ; la validation de la compétence permet aux candidats d'exercer leur profession indépendamment d'un milieu ou d'un système à un autre.

B) LES REFERENTIELS DE COMPETENCE

Pemartin (1999) a vu les références de compétence comme un outil de grande valeur dans le cadre de la gestion des compétences qui peut contribuer au renforcement de la structure bureaucratique. « Le référentiel de compétences est un descriptif global des compétences attendues » (Postiaux et Bouillard, 2010, p.19). À travers ses écrits, Ughetto (2014) a montré la pertinence des référentiels de compétences qui occupent une place stratégique dans la réalisation du service des ressources humaines qui permet de valoriser les employés et de favoriser leur épanouissement au sein de l'entreprise où ils fournissent leurs services. Ughetto (2014) explique que les référentiels de compétences sont considérés comme un signe ou un résultat visible qui permettent à la gestion des compétences d'évoluer dans le cadre de son exercice et d'évaluer des objectifs ultimes et le niveau de développement des personnels.

1.1.2.2. La gestion des compétences

Beirendonck (2004) déclare que la gestion des compétences sert à mettre en œuvre un ensemble d'activités permettant de développer la capacité des individus faisant partie d'un même groupe ou de différents groupes pour réaliser une mission établie et pour renforcer la performance de chacun. Selon Beirendonck (2004), la gestion des compétences applique les principes de l'intégration horizontale, qui concerne l'implémentation de la technologie des compétences dans un certain nombre de systèmes et d'activités de gestion des ressources humaines ; tandis que l'intégration verticale concerne le choix des compétences à reprendre dans le profil de compétence d'une fonction. La gestion des compétences est un instrument utilisé par la GRH dont le but est d'améliorer le niveau des performances et la productivité des entreprises. Une fois les compétences sont déterminées mises à la bonne place, l'entreprise sera incontournable et efficiente (El Hammioui, 2020).

A) LES MODELES DE GESTIONS DES COMPETENCES

Delobbe et al. (2014) ont élaboré quatre modèles de compétences qui représentent la base des potentiels des organisations.

i. Modèle de la normalisation

Le modèle de la normalisation peut être analysé sur trois (3) angles différents. Le premier concerne le modèle de relation d'emploi qui est considéré comme le modèle central du management. Le deuxième concerne la coopération ayant rapport avec le management des activités et, enfin, le troisième a rapport avec la relation commerciale à travers lequel se trouve le centre d'intérêt (management de ventes) des entreprises (Courpasson, 1996). Le modèle de normalisation sert à créer des relations entre les employés, encourage des activités dans les entreprises et sur le marché de l'offre.

ii. Modèle de la polyvalence

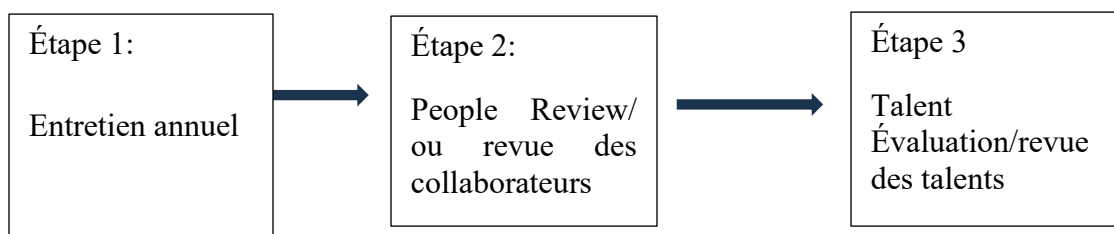
Ce modèle de gestion sert à localiser des employés ayant des capacités multiples pouvant effectuer plusieurs tâches au sein d'une même entreprise. L'adoption de ce modèle de gestion permet aux employés d'exploiter leur potentiel de manière efficiente. Grâce à la pratique, les employés bénéficient d'un développement individuel continu, tout en générant de la valeur ajoutée par la pratique (Antoine et al., 2006). Entre autres, pour Delobbe et al. (2014), ce modèle est très pertinent, car il permet de développer une stratégie compétitive qui favorise la domination par le coût et la croissance de la productivité sans pour autant avoir besoin d'une augmentation de la main-d'œuvre.

iii. Modèle du talent individuel

Pour Armagnac et al. (2016), le talent individuel comme étant la personne ayant une performance et un potentiel dans les filières de management, capable d'occuper des postes stratégiques issus du plan de succession pour le développement de l'entreprise. Pour McClelland (1973), l'efficacité d'une entreprise repose essentiellement sur la capacité individuelle des travailleurs, principalement ceux qui jouent le rôle de gestionnaire. La gestion des compétences a pour rôle d'identifier les capacités des personnels et de les mettre en valeur tout en prodiguant des récompenses proportionnelles à chaque talent afin d'amener l'entreprise au succès (Delobbe et al., 2014). L'adoption d'une telle stratégie permet à l'entreprise de se positionner sur le marché tout en activant sa capacité concurrentielle de manière à saisir des opportunités tout en générant des talents pouvant contribuer à l'innovation (Delobbe et al., 2014). Le modèle du talent individuel est très influencé par les experts en RH dont le but est de détecter les talents pour enfin les doter des responsabilités dans la prise de décisions stratégiques dans les entreprises (Delobbe et al., 2014). En effet, Armagnac et al. (2016) ont élaboré un processus d'identification des talents sur trois niveaux conjointement liés. Le premier niveau est celui de l'entretien annuel qui consiste à faire une

évaluation annuelle du personnel ; le deuxième est la revue des collaborateurs qui permet de définir le plan individuel de développement permettant de déterminer leur capacité critique, enfin le troisième est la revue des talents qui se fait dans chaque partie de l'organisation, l'idée est de faciliter une certaine visibilité à chaque entité.

Tableau 6 : Processus d'identification des talents



Armagnac et coll. 2016, p. 22

iii. Modèle de l'expertise

La notion de l'expertise repose sur la connaissance validée et est capable d'apporter des jugements dans des contextes précis qui permet à l'entreprise de concrétiser ses rêves (Bootz et Schenk, 2014). En effet, dans l'exécution de la mission de l'entreprise, le modèle de l'expertise constitue une partie de la gestion des compétences qui a pour but de promouvoir un service hautement qualifié et qui vise la prestation d'un service à haute valeur ajoutée (Armagnac et al., 2016). Ce modèle tend à renforcer les structures organisationnelles et à contribuer à consolider les métiers de l'organisation dans toutes les dimensions structurelles de l'entreprise (Armagnac et al., 2016). Ce modèle permet de faire l'évaluation des situations pour enfin apporter des idées stratégiques en vue de l'émergence de l'entreprise (Salas et al., 2010). Granjou (2013) explique que le rôle de l'expert est de faire des arrangements solides pour maintenir les intérêts sociaux, économiques et politiques de l'entreprise. Delobbe et al. (2014) soutiennent que le modèle de l'expertise sert à présenter

un service hautement qualifié en vue de donner une valeur ajoutée à la structure professionnelle pour le renforcement de la capacité des métiers. En effet, l'expertise, c'est le stade où une personne a la capacité de maîtriser ses compétences tout en étant capable de répondre spontanément à des besoins spécifiques face à une situation, et qui a la capacité d'improviser des solutions nécessaires (Martinenau, 2006). Enfin, le modèle de l'expertise permet de développer une capacité polyvalente en tenant compte des employés hautement qualifiés et à la fois résilients pour faire connaître leur valeur dans leur communauté professionnelle (Pichault et Nizet, 2000).

1.1.3 Les barrières au développement des compétences

1.1.3.1 Développement des compétences

Depuis les années 1990, le développement des compétences a connu des changements significatifs tant sur le plan théorique que pratique, ce qui permet d'avoir une meilleure compréhension de la valeur des compétences dans l'économie (McGrath, 2002). Le développement des compétences repose principalement sur les expériences vécues dans le milieu de travail par des réalisations des activités en commun accord avec les coéquipiers (Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013). En 2015, Endrizzi a constaté que la formation professionnelle est en pleine évolution où l'apprentissage régulier permet aux employés de se développer non seulement sur le plan technique, mais aussi il favorise leur intégration de manière à se socialiser et à renforcer leur savoir-faire. Dans le processus du développement des compétences Endrizzi (2015) propose quatre éléments qui permettent d'accélérer le niveau du développement des compétences. Le premier sert à appréhender la formation des adultes sur le plan social, éducatif et scientifique. Le deuxième évalue la capacité de l'apprentissage tout au long de la vie des employés et la motivation d'apprendre tant qu'en formation continue ou en apprentissage informel. Le troisième est celui de la création d'une culture d'apprentissage par une approche individualisée par le management et la gestion des

ressources humaines. Enfin, le dernier sert à examiner le passage de l'apprentissage à la pratique sur le lieu de travail. Selon Delgoulet et Vidal-Gomel (2013) « Les compétences se développent pour partie en situation de travail, dans l'activité réellement mise en œuvre pour accomplir une tâche » (p. 21). Le développement des compétences découle de deux dimensions, celle productive qui s'occupe de la production des biens et services pour satisfaire les besoins de l'être humain, et celle constructive qui tient compte de l'expérience et des résultats (Samurçay et Rabardel, 2004). Le développement des compétences valorise l'être humain avant de traiter la question de la performance et de la production (Colt, 2012).

La politique de la formation des cadres ou de l'approche de l'apprentissage permet de renforcer le niveau de connaissance et de la compétence des employés, ce qui sera à la base de l'efficacité dans les entreprises (McGrath 2002). Delgoulet et Vidal-Gomel (2013) expliquent que les ergonomes prennent en considération la compétence à travers la performance et la qualité du climat du travail qui peut jouer sur la santé au travail ; Il en résulte que les compétences se développent au fil du temps par les activités réelles, des actions et de la compréhension des situations de travail. Boucher et Bouchard (1997) mentionnent que le développement des compétences professionnelles favorise le développement du savoir-faire par l'accumulation de nouveaux moyens d'approches qui permet d'identifier des situations à améliorer, d'évaluer l'efficacité des employés en vue de les transformer de manière à maximiser l'état de performance de ces derniers. En effet, le développement des compétences se fait par la mise en pratique du savoir (Pepin, 1994). Le développement de nouvelles connaissances se fait aussi à partir du renforcement du savoir antérieur permettant de développer une culture d'apprentissage à travers les défaites ainsi que les réussites (Boucher et Bouchard, 1997). L'augmentation de la productivité du travail est le résultat de l'acquisition de compétences ; plus les gens acquièrent de la compétence, plus ils seront capables de produire plus de résultats dans le temps ; les avantages de l'éducation conduisent à l'obtention de la compétence et à l'accroissement de l'adaptabilité (Lange et al., 2000). Le développement des compétences est un élément fondamental permettant d'optimiser la compétitivité d'une entreprise (Lange et al., 2000). La productivité des travailleurs est toujours liée à l'acquisition de compétences ; plus on est qualifié, plus on

peut produire de manière efficiente à l'heure de la montée de la technologie (Lange et al., 2000). En 1997, Godfrey explique que les travailleurs les mieux éduqués sont plus flexibles et polyvalents et sont aptes à s'intégrer à l'innovation, à la reconversion et à la relocalisation des entreprises. Le développement des compétences est l'affaire de tout le monde, car il contribue à l'épanouissement tant personnel que collective dans les entreprises.

Par ailleurs, Pepin (1994) explique que la notion du développement du savoir tient compte de la connaissance comme activité virale globale, de l'apprentissage à travers les échecs et les réussites et de la construction des autres par l'investissement de leurs savoirs. Pepin (1994) ajoute que la construction de la connaissance est un outil personnel permettant de s'adapter à son environnement.

1.1.3.2 Obstacles du développement des compétences

La formation progressive dans les entreprises permet aux employés d'apprendre dans le contexte où leurs compétences sont approuvées ; le maintien de la compétitivité au sein des entreprises se repose sur la formation formelle et non formelle au profit de chaque employé qui contribue au développement des entreprises (Lange et al., 2000). Solar et al. (2014) ont élaboré une typologie des obstacles à la formation ayant rapport au personnel et à la fois aux entreprises. D'abord les obstacles auxquels font face les personnes sont d'ordre dispositionnel, situationnel, institutionnel et informationnel ; tandis que ; les obstacles auxquels font face les entreprises sont liés d'une part à la culture et à la structure organisationnelle qui combinent la vision et l'infrastructure au regard de la formation et au fonctionnement de l'entreprise ; et d'autre part, les obstacles institutionnels, informationnels et environnementaux qui résident dans la modalité de l'entreprise, dans l'accès à l'information et le contexte social et économique (Solar, et al. 2014).

Il existe, cependant, des barrières significatives au développement des compétences qui sont liées à la rigueur mises en place ou à la flexibilité des fournisseurs de formation (Lange

et al., 2000). L'identification des barrières au développement des compétences dans les entreprises s'avère être importante pour découvrir le plein potentiel des employés en vue d'atteindre l'efficacité et l'efficience (Lange et al. 2000). Les barrières liées au développement des compétences sont subdivisées en quatre catégories distinctes, dont les barrières culturelles, les barrières financières ou budgétaires, les barrières à l'accès et à la fourniture, et les barrières de sensibilisation (Lange et al., 2000).

A) LES BARRIERES CULTURELLES

Dans la culture d'entreprise, on trouve des obstacles qui ont rapport à la formation et au développement des compétences. Les dimensions de chaque entreprise affectent considérablement sa culture. Les grandes entreprises ont des réalités différentes de celles des petites entreprises qui sont influencées par des facteurs, tels leur petite taille, structure de travail, les types de produits et même le niveau de l'utilisation de la technologie ; d'autres sont liés à la personnalité des propriétaires pour maintenir une relation entre employeurs et employés (Lange et al., 2000). En effet, Lange et al. (2000) soulignent que la compétence des employés est le reflet direct de celle des dirigeants permettant d'atteindre l'efficacité.

B) LES BARRIERES FINANCIERES OU BUDGETAIRES

Plusieurs institutions se trouvent dans une tranche de revenus où l'accès à la formation des employés semble se heurter à des contraintes financières ; l'échelle économique de ces entreprises ne permet pas de faciliter des formations internes pour le renforcement de leurs employés (Lange et al., 2000). Respectivement, les contraintes financières représentent un handicap qui empêche les entreprises d'investir dans la formation en vue de renforcer des employés au sein de l'entreprise (Lange et al., 2000). En faisant mûrir leurs réflexions, Langes et al. (2000) expliquent que la formation doit être perçue dans le niveau de

compétences requises qui incluent la capacité d'apprentissage, de communication et le travail en équipe pour rendre efficace l'entreprise.

C) BARRIERES A L'ACCES ET A LA FOURNITURE

Cette barrière concerne l'accès aux programmes de formation et de développement du personnel au travail dans les entreprises. Elle est connexe à l'obstacle financier, car plusieurs entreprises, surtout les PME, ont moins d'opportunités d'investir dans la formation des employés, ce qui résulte d'un manque de fréquence des programmes de formation guidés par des besoins immédiats et non d'un plan de développement formel (Lange et al., 2000).

D) BARRIERES DE SENSIBILISATION

L'investissement dans la formation des employés représente une barrière significative, car de nombreux employeurs ne sont pas convaincus de la pertinence de la formation au profit de leur entreprise (Lange et al., 2000). Cross (1981) estime qu'il y a de bonnes raisons de conceptualiser la pratique par le renforcement des séances de formation au profit des employés. Pour Cross (1981, p.110), «l'accumulation systématique de connaissances est essentielle au progrès de toute profession».¹ La stimulation de l'apprentissage dans les entreprises permet de mieux accommoder un plan d'action rationnel de l'inclusion des toutes les équipes permettant à chacun d'augmenter sa compétence dans un domaine précis (Kidd 1973). En 1987, Merriam affirme que les activités d'apprentissage du personnel devraient être applicables au problème et fonder sur les résultats empiriques tout en faisant un cycle de révision de temps à autre, afin d'amplifier une bonne pratique des notions apprises. Jensen (1957) suggère que la sensibilisation des personnes peut être basée sur quatre domaines, tels

¹ The systematic accumulation of knowledge is essential for progress in any profession.

que : la structure dynamique de groupe qui facilite la rotation des tâches ; la mise en place du processus structurel et des activités sociales ; la maintenance de la santé sur le plan cognitif ; enfin, la valorisation des idéologies communautaires. La mise en place de ces facteurs permet au personnel de se sentir reconnu dans le milieu du travail. Par ailleurs, Meriam (1987) tenant compte de l'intérêt des adultes, a proposé une théorie d'apprentissage en trois catégories : d'abord, celle qui se fonde sur les caractéristiques de l'apprenant adulte ; ensuite, celle qui met l'accent sur la condition de vie de l'adulte et la satisfaction de ses besoins ; enfin, celle qui se concentre sur les changements de conscience.

D'autre part, Lavoie et al. (2008) présentent des catégories d'obstacles institutionnels, dispositionnels, situationnels et informationnels liés au développement du savoir-faire. Ces obstacles sont ainsi repartis dans la figure ci-dessous.

Tableau 7

Résultats sur les obstacles liés aux situations de vie des personnes

| Description | Détails |
|----------------|---|
| Institutionnel | Concerne les politiques et les procédures mises en place pour la formation |
| Dispositionnel | Concerne le regroupement des valeurs et des attitudes qu'on a envers l'apprentissage |
| Situationnel | Concerne le milieu fonctionnel qui impacter les personnes au jour le jour |
| Informationnel | Concerne la mise en place des facteurs liés à la communication et à la formation au travail |

Tableau 7, Source : Lavoie et al., 2008, p 165-172

1.2 Le contexte haïtien

Ce présent travail de recherche explore la problématique de la gestion des compétences au sein des institutions haïtiennes. Il est essentiel de présenter brièvement l'histoire d'Haïti, depuis sa découverte jusqu'à son indépendance, puis d'examiner les différents contextes sociopolitiques qu'a connus le pays, ainsi que sa structure et sa réalité actuelles, afin de mieux comprendre le système de gestion des ressources humaines dans le milieu de travail. Dans le contexte haïtien, la gestion des personnes est un élément qui doit être mise en valeur afin de définir la structure du travail dans le milieu haïtien.

1.2.1 Contexte socioéconomique et politique

L'île d'Haïti est divisée en deux presque îles, celle de la République d'Haïti et la République dominicaine. Ces deux pays partagent une frontière spéciale mesurant jusqu'à 300 km. Cette frontière est l'une des plus anciennes du Nouveau Monde daté en 1697, qui sépare les deux anciennes colonies française et espagnole (Theodat, 2003). Haïti et Saint-Domingue représentent l'une des plus Grandes Antilles de la caraïbe qui se trouvent au bord de l'océan Atlantique, ayant une superficie évaluant à 27 000 kilomètres carrés (Lubin, 2007). La République d'Haïti a été colonisée respectivement de 1492 à 1697 par la colonie espagnole. Cette dernière a cédé la république à la colonie française de 1697 à 1803 (Hunter 1992). Durant la période de la colonisation, les esclaves étaient le véritable moteur de production qui travaillent jour et nuit et subissant toutes sortes de mauvais traitements pour enrichir la métropole. Ils étaient considérés comme des animaux dotés du courage et de l'énergie, et ils étaient exploités abusivement.

Les esclaves, voulant renverser ce système esclavagiste, s'engageaient dans des mouvements acharnés pour éradiquer l'esclavage dans le pays. Sous la direction de Jean Jacques Dessalines, les esclaves s'étaient engagés dans une lutte sanglante où ils s'imposèrent dans une grande bataille de Verrière, près du Cap français, se situant au nord

du pays où la plus grande armée de l'époque, « l'armée Napoléon Bonaparte » a été défilée, ouvrant la voie à l'indépendance d'Haïti le premier janvier 1804 (René, 2016). La devise de cette lutte était la liberté sous le joug de l'esclavage ou la mort. À la lecture de la proclamation de l'indépendance du Pays, les généraux (pionniers) de l'indépendance ont juré de maintenir la souveraineté du pays et renoncé à jamais à la France. Ils préférèrent mourir que de retourner sous le joug de la servitude (Boisrond-Tonnerre, 1851). Jean-Jacques Dessalines, ayant été proclamé gouverneur général du pays, était doté de la dignité impériale de choisir des généraux de l'armée et des autorités civiles pour maintenir la sécurité et la souveraineté du pays qui étaient convoité par les impérialistes (Boisrond-Tonnerre, 1851).

La révolution haïtienne de 1791-1804 a renversé l'ordre du système colonialiste et esclavagiste, où le pays d'Haïti est devenu la première république noire de toute l'histoire du monde à être indépendante au prix d'énormes sacrifices de tous les compatriotes dont le gouverneur General a été un ancien esclave (Briere, 2017). La métropole française, ne voulant pas accepter la reconnaissance de l'indépendance du pays, avait réclamé une forte somme d'argent pour son dédommagement. Haïti était dans l'obligation de payer pour la reconnaissance de son indépendance (Lubin 2007), sous la pression d'être bombardé en cas de refus d'une entente du paiement (Milord, 2023). Dans l'idée de répondre aux exigences de la reconnaissance de son indépendance, Haïti a contracté une dette qui a lourdement pesé sur le pays et qui a compromis l'avancement de la république vers le chemin du développement.

La 221^e année de l'indépendance d'Haïti marque aussi sa 221^e année de lutte avec les autres pays qui ne cherchent que leurs avantages au détriment du bien-être de la république (Lubin, 2007). Haïti a été le théâtre des événements tragiques qui ont précipité la nation dans le chaos. L'assassinat de ses pionniers de l'indépendance, la lutte acharnée pour le pouvoir, l'intensification des autres pays qui suscitent le schisme dans la République, les guerres civiles, l'occupation américaine, les turbulences de la démocratie, la déstabilisation des institutions de l'État, les crises politiques du pays et le phénomène migratoire des cadres formés vers d'autres pays dans le monde sont des faits culminants qui détruisent le pays

d'Haïti (notamment appelé la perle des Antilles) et qui l'ont plongé au bas de l'échelle économique et faisant face à des crises innombrables. Les gouvernements dictatoriaux des Duvalier (père et fils), les différentes crises politiques sous l'auspice de la démocratie dont l'ex-président Jean Bertrand Aristide en est l'auteur, sont des causes majeures de la chute du pays au seuil de l'instabilité politique depuis environ 50 années. Ces crises sans nombre ont déstabilisé la structure sociopolitique du pays et elles ont des impacts négatifs considérables dans la vie de toute la nation haïtienne. Entre autres, Haïti est exposé à des catastrophes naturelles qui détruisent beaucoup de ses ressources. Entre 2004 et 2010, Haïti a connu trois grandes catastrophes naturelles, dont deux inondations, respectivement en 2004 et 2008, qui ont laissé le pays dans la tristesse et exigé la relance de ce qui avait déjà été accompli.² Le tremblement de terre du 12 janvier 2010 était le pire des désastres naturels que le pays avait connu, la valeur estimée des dégâts était significative, la population laissée sans abri respirait le vent du désespoir et a tendu la main vers les étrangers (Corbet, 2021).

Cette dernière décennie est considérée comme la pire période des crises sociopolitiques que Haïti n'ait jamais connu; l'avant-dernier président du pays, en l'occurrence Joseph Michel Martelly, a intensifié le problème de l'insécurité et de la criminalité par sa mauvaise gouvernance. Le feu président Jovenel Moïse quoiqu'il eût une bonne intention de relancer l'économie nationale, a été l'objet de toute sorte d'accusations jusqu'à son assassinat au pouvoir. La population haïtienne, ce peuple, qui a marqué l'histoire du monde et qui a aboli le système esclavagiste, est actuellement livrée entre les mains des groupes armés qui détruisent le peuple au jour le jour. Cette situation a fragilisé et rendu précaire toutes les institutions de l'État et de la justice. Les impacts de la crise sécuritaire sont plus dévastateurs que toutes les catastrophes naturelles que connaît le pays, car elle touche et hypothèque l'avenir d'Haïti (Govain et al., 2023).

² <https://fr.wikipedia.org> › wiki

1.2.2 Définitions du concept de la culture

La culture, c'est tout ce qui sert à rapprocher différents membres d'une société qui partage des valeurs, des normes et des croyances pour enfin créer une structure selon leur propre convenance (Zghal, 2023). Le système de culture utilisé dans une entreprise est un moyen permettant de diriger les comportements des individus vers l'objectif préalablement fixé par l'harmonisation des différents groupes (Zghal, 2023). La culture est perçue comme l'émergence majeure de toute société, ayant d'une part le capital cognitif (savoirs et savoir-faire) et ensuite le capital mythologique qui régit la croyance et les mythes d'une civilisation ; elle dispose des traits communs tels que : le langage et les mœurs leur permettant de communiquer pour transmettre leurs acquis d'une génération à une autre (Morin, 2001). La culture est d'abord fermée sur son capital identitaire et mythologique, mais elle est très ouverte dans l'intégration des connaissances et des innovations venant de l'extérieur ; elle forme des normes qui sont transmises dès la naissance jusqu'à la mort et elle introduit l'individu dans une complexité sociale pour enfin conditionner son évolution dans une société sophistiquée (Morin, 2001). En outre, toute société agit directement ou indirectement sur l'être humain qui assure la pérennité d'une génération à une autre par l'intégration et la transmission des valeurs cognitives et mythologiques (Morin, 2001).

La notion de la culture a été grandement le centre d'intérêt des anthropologues cherchant à découvrir les mœurs, les pratiques et les valeurs des différents groupes à travers le monde ; de nos jours, elle est devenue un centre d'intérêt pour les organisations qui cherchent à faire un lien étroit entre la performance des organisations, le comportement et les attitudes des différents groupes dans les milieux de travail (Warrick, 2017). Le succès d'une organisation dépend de la culture qu'elle adopte (Levering 2016). En 2002, Gerstner stipule que la culture est la règle du jeu et que la capacité d'une organisation dépend de la collectivité des personnes pour créer de la valeur.

1.2.3 La culture haïtienne

Haïti est un pays qui a un mélange de cultures polyvalentes qui fait de lui ce qu'il est aujourd'hui. La culture haïtienne a fait l'objet d'études qui reposent sur la rationalisation des faits courants de l'histoire et sur le fonctionnement des entreprises du pays (Wainwright, 2001). Colonisé par la France durant environ deux siècles, Haïti est considéré comme un pays bilingue, dont le français et le créole ; en effet, la langue française joue une grande influence sur la culture haïtienne (Wainwright, 2001). L'histoire d'Haïti est marquée par des romans et des poèmes exprimant un amalgame d'expériences d'un pays en souffrance à cause de la colonisation française, d'où l'ambiguïté de s'identifier à une culture propre, ce qui rend complexe la culture d'un pays francophone qui n'est autre que la France (Wainwright, 2001). Selon Wainwright (2001), l'étude de la culture haïtienne contient quatre parties qui donnent une vision générale du pays. La première partie parle de l'histoire d'Haïti qui donne une idée chronologique sur les différentes facettes des événements avant son indépendance à ce jour, ainsi que sa position géographique dans la Caraïbe. La deuxième partie tient compte du sol du pays qui marque ses richesses et ses diversités naturelles à travers la biodiversité. La troisième partie révèle le visage des citoyens haïtiens qui se compose de toutes couches sociales et qui vivent des situations exprimant la réalité de la vie haïtienne ; enfin, la quatrième partie tient compte des croyances d'un peuple qui fait montre d'une culture haïtienne mélangées d'histoire et de religion qui se confondent très souvent et qui font l'objet de valeur religieuse et culturelles.

Par ailleurs, pour Alexis (2002), la culture haïtienne est une culture nationale, d'une nation individualisée sur un petit territoire diversifié par l'inclusion d'un multiple style de vie. Selon Alexis (2002), la culture haïtienne est composée de l'apport des Indiens, des Taïnos des Africains et de celui de l'Occidental ; Haïti est doté de la technicité de ces pays, telle que la manière de construire les maisons, le style de production et de consommation, l'influence de la religion du vaudou, etc. La plus grande partie de la constitution de la culture haïtienne porte la marque de l'Afrique où presque toutes les activités créatrices des Haïtiens portent la marque inaltérable des nègres, partant de la musique, de l'art plastique, de la

religion et de l'adoption des couleurs sont l'affiliation africaine qui s'impose dans la pensée des Haïtiens (Alexis, 2002). Selon les constats faits par Alexis (2002), il y a des particularités sur la culture haïtienne où il y a lieu d'observer deux grandes classes qui cohabitent en Haïti ; d'abord celle de la classe des dirigeants et de la bourgeoisie, qui occupe la classe dominante et possèdent la majorité de la richesse du pays et la population démunie, qui est considérée comme la classe écrasante et analphabète privée des ressources de base pour mener une vie équilibrée. Par ailleurs, Alexis (2002) explique que si la classe dominante voulait nier leur appartenance de la culture africaine, celle de la masse populaire reste fidèle et consistante à leur héritage culturel africain.

1.3 Objectif de la recherche

Comme spécifié précédemment, le contexte haïtien est particulier, or ; aucun texte spécifique n'aborde les obstacles au développement des compétences dans le contexte haïtien. Il nous semble tout à fait pertinent de combler ce vide théorique compte tenu de cette pertinence managériale et contextuelle. Ainsi, ce travail vise à permettre de mieux comprendre les facteurs qui empêchent le développement et l'émergence des compétences dans le cadre de l'exercice professionnel dans les entreprises en Haïti.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Positionnement épistémologique

L'épistémologie est une discipline servant à guider la production du savoir scientifique (Boukaira et Daamouch, 2021). Le positionnement épistémologique est très important dans le cadre de la recherche scientifique, il permet de mener correctement et valablement le travail du chercheur ; le choix épistémologique peut justifier le niveau scientifique et la crédibilité du travail effectué (Benhaddouch et El Fathaoui, 2022). Le positionnement épistémologique permet au chercheur de se positionner en adoptant des méthodes (déductives/inductives/abductives) lui permettant de produire de la connaissance (Benhaddouch et Fathaoui, 2022). L'épistémologie permet au chercheur expérimenté dans un domaine spécifique de construire de la connaissance à partir de la science. Pour Le Moigne (1995), l'épistémologie à travers trois angles ; celui de la nature de la connaissance, ensuite la construction de la connaissance et enfin la valeur et la validité de la connaissance.

La posture épistémologique est un guide permettant au chercheur de se positionner afin de produire une connaissance scientifique, elle influence la stratégie de la recherche, le choix de la méthode scientifique et des théories (Boukaira, et Daamouch, 2021). Dans le cadre de mon travail de recherche, je suis positionné du côté du constructiviste épistémologique, car cela me permettra de mettre en cause mes expériences professionnelles au fil des années, afin de produire du savoir scientifique. Le paradigme épistémologique constructiviste et pragmatique (PECP) me permettra d'analyser en profondeur mes expériences vécues dans le domaine de la gestion des compétences, tout en mobilisant les principes de la recherche scientifique.

2.2 Autopraxéographie

L'autopraxéographie est une forme de recherche adoptée par des chercheurs scientifiques afin de produire des connaissances collectives à partir de leurs expériences vécues. Ce procédé permet aux praticiens d'analyser une situation difficilement vécue dans un autre angle pour faire une bonne analyse, afin de produire des connaissances générales (Albert, 2017). En 2017, Albert et Cadieux expliquent l'autopraxéographie comme une méthode permettant aux chercheurs d'exprimer leurs expériences vécues tout au long de leurs exercices professionnels pour produire des connaissances génériques afin de donner du sens à des situations impliquant des représentations humaines. Pour Albert et Michaud (2016) ; Albert (2017), l'autopraxéographie est basée sur le paradigme épistémologie constructiviste pragmatique (PECP) qui dépasse une certaine culture ou connaissance liée à un milieu spécifique s'appuyant sur des analyses littéraires, pour enfin produire des savoirs génériques. L'autopraxéographie met en relief la connaissance du chercheur ayant des expériences dans un ou des domaines pour produire un savoir spécifique basé sur des données scientifiques, à partir desquels des questionnements qui ont du sens pour le praticien peuvent être explorés (Albert, et al., 2022). Il est nécessaire que le chercheur soit concret dans le choix du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, car c'est à travers le PECP qu'on peut légitimer sa connaissance (Albert et Cadieux, 2017). En effet l'autopraxéographie est basée sur le PECP, qui permet de produire de la connaissance générique s'écartant de toute interprétation et de logique (Albert, 2017).

2.2.1 Le choix de l'autopraxéographie

Le choix de l'autopraxéographie se fait en raison des expériences vécues dans l'exercice d'une profession dans le champ de travail, il permet de construire des connaissances génériques à partir d'expérience vécue tout au long de sa carrière (Albert et Cadieux, 2017 ; Albert et Michaud, 2016 ; Albert et Perouma, 2017).

2.2.2 Processus de l'autopraxéographie

Le processus de l'autopraxéographie commence par la rédaction d'un ou plusieurs témoignages naturels et vrais sans argumenter les raisons pour lesquelles une situation s'est produite (Albert et Cadieux, 2017). Le chercheur n'a qu'à exposer le souvenir de ses expériences et pour enfin devenir observateur de celles-ci ; à travers cela, deux étapes sont évidentes : la première c'est l'étape réflexive dans laquelle les chercheurs apportent des modifications dans leurs récits jusqu'à refléter rigoureusement leurs histoires et, ensuite, ils produisent un travail réflexif (Albert et Cadieux, 2017). On peut cadrer le processus de l'autopraxéographie en trois étapes ; d'abord, un style d'écriture propre au chercheur ; ensuite, la réalisation du travail épistémique, cette partie sert à examiner les différentes parties du témoignage pour enfin, décortiquer ce qui était inconscient dans la rédaction. Finalement il y a la construction des connaissances qui sert à produire un travail épistémique et des connaissances génériques (Albert et Couture, 2014).

2.2.3 Particularité de la méthode de l'autopraxéographie.

L'autopraxéographie contient trois particularités respectives. La première est celle de l'utilisation de la première personne qui permet de se situer (Tsouksa, 2005, cités dans Albert et Cadieux, 2017). La deuxième consiste à faire un lien entre l'expérience vécue et la théorie, qui permet au chercheur de s'interroger et d'utiliser le champ théorique pour se tenir à l'écart des expériences (Albert et Cadieux, 2017). Enfin, la troisième est celle qui parle du facteur de temps ; quoique le chercheur et le praticien ne forment qu'une seule personne, mais le moment du déroulement de l'expérience et la rédaction du récit est différente (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.4 Limite de l'autopraxéographie

Bien que les témoignages soient des démarches pouvant conduire à l'aboutissement de la recherche, mais la réflexion du chercheur peut servir de source d'inspiration et de production de connaissance pour mieux comprendre notre société (Albert et Cadieux, 2017). Il y a une autre limite de la méthode de l'autopraxéographie par le fait que les études sont à la première personne se basant sur des informations pragmatiques. Il est donc restreint dans un contexte propre et personnel (Albert et Cadieux, 2017). Entre autres, cette méthode est limitée par le fait que les informations qu'elle fournit sont construites d'un point de vue unique, limité et ancré dans un contexte défini géographiquement ou institutionnellement (Albert et al., 2019).

2.3 Éthique de la recherche

La notion de l'éthique de la recherche est une partie de la philosophie qui traite l'intégrité des données, elle permet de contester l'originalité du texte utilisé dans un travail scientifique (Martineau, 2007). La question de l'éthique a rapport avec l'humain, qui, dans sa recherche, par exemple, utilise les savoirs des aînés en respectant les normes établies dans la démarche de recherche (Martineau, 2007). En effet, l'éthique de la recherche est un processus permettant de développer des connaissances au moyen d'une étude structurée et systématique (Laforce, 2023). Le respect de la dignité humaine est crucial dans l'EPTC2, elle met en évidence le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice, ce qui transcende l'ensemble des travaux de recherches (Laforce, 2023). Il est important de s'assurer que l'éthique de la recherche permet aux chercheurs de respecter les exigences légitimes de la recherche pour produire un travail crédible (Laforce, 2023).

En somme, l'éthique est un exercice critique qui permet de mettre en question des recherches dites scientifiques dans le but de découvrir une réalité, comment elle a été utilisée dans le respect des normes établis ; elle est la compilation des valeurs et des finalités qui

donnent la légitimité de la recherche (Martineau, 2007). En effet, Martineau (2007) a repéré deux dimensions du travail du chercheur: d'abord, celle de l'éthique qui traite la question de la conduite du chercheur, et l'autre est celle de la dimension du travail du chercheur qui tient compte du respect des personnes. Dans le cadre de mon travail, je vais respecter les normes de l'éthique en m'abstenant de ne pas citer les noms des entreprises où j'ai eu mes expériences professionnelles ainsi que les noms des personnes dans mes témoignages.

2.4 Utilisation de l'IA

Dans le cadre de la rédaction de ce travail de recherche, l'utilisation de l'intelligence artificielle est faite de manière à faire des corrections (Reverso.net) et à trouver les idées centrales de quelques textes qui paraissent difficiles, mais qui sont pertinentes et aussi à faire la traduction (Gemini). Cependant, il s'agit d'un travail de recherche et de réflexion personnelle.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGES

Je vais raconter mes expériences dans trois cadres professionnels tout au long de ma vie. Mes récits vont être totalement authentiques et seront l'image de mes vécus professionnels d'environ 14 ans d'expérience. Ils seront axés sur les obstacles au développement des compétences constatées dans plusieurs entreprises, l'insatisfaction du personnel dans l'exercice de leurs fonctions et ses impacts dans la vie au travail.

3.1 Témoignages 1

Moins d'une année après la graduation de mon premier cycle universitaire, Haïti a connu un terrible tremblement de terre de magnitude 7,3 et dont l'épicentre est à 25 km de la capitale du pays ; a causé la mort d'environ 280 000 personnes, 300 000 blessés et 1,3 million de sans-abri ³. Cette situation désastreuse a laissé le pays sans espoir, sans vie et sans avenir. Il avait fallu quelques secondes pour que des vies soient détruites, des avenir hypothéqués et une page sombre soit tournée sur tout le pays. Les enfants comme les jeunes qui avaient survécu l'évènement avaient été livrés à eux même, les parents avaient tout perdu et se trouvaient être à la belle étoile quémandant leur pain quotidien. Le gouvernement du pays était impuissant pour répondre au besoin d'un peuple qui avait déjà été dans l'extrême pauvreté. Les hôpitaux étaient brisés, l'accès au soin était rendu impossible, ce qui a augmenté le nombre de mortalités après la catastrophe.

³ <https://ici.radio-canadaca/info>

Pour répondre aux besoins d'extrême urgence du pays, des organisations à travers le monde fixaient leurs yeux sur Haïti en vue de venir à son secours. Ils avaient mobilisé des ressources humaines et financières pour s'établir dans le pays en vue de répondre principalement aux besoins sanitaires, et à tout autre besoin dans la mesure du possible. La présence des différentes organisations non gouvernementales avait donné de l'espoir au peuple qui, dans leur besoin, leur avait tendu la main. Les aides humanitaires avaient apaisé la souffrance des Haïtiens durant une période très courte, car plusieurs des organisations qui étaient sur le sol d'Haïti n'avaient pas manifesté d'intérêt pour secourir la population dans sa situation désespérée. Les organisations faisaient semblant qu'elles voulaient aider le pays, mais elles avaient des intérêts personnels à défendre. Comparativement aux fonds débloqués pour le peuple, les Haïtiens n'avaient reçu qu'une fraction du montant global, ce qui ne représentait pas grand-chose pour une population en souffrance.

Cependant, la situation allait être empirée par des défis sanitaires tandis que le pays avait connu une pandémie de choléra à nul autre pareil, qui avait été étalée sur tout le territoire haïtien quelques mois après le séisme dévastateur. Cette situation sanitaire critique avait été la raison du débarquement des organisations sans nombre, incluant celles qui étaient déjà dans le pays pour venir en aide, afin de sauver la vie d'un peuple en péril. Le besoin de la population haïtienne ayant été si nombreux, les organisations avaient dû recruter un grand nombre de mains d'œuvres qualifiées et non qualifiées pour porter la main forte aux victimes en vue de sauver le plus grand nombre possible.

J'étais du nombre de ceux qui avaient été recrutés dans le domaine des ressources humaines. J'avais dû travailler parfois entre 12 à 18 heures par jour, chargé de recruter des personnels, à recevoir des camions de médicaments, des kits alimentaires et à superviser les espaces de réception des patients. J'étais aussi du nombre des interprètes, car tous les étrangers qui étaient venus en aide dans le pays étaient des anglophones. L'urgence était si grande que je devais parfois traduire pour deux personnes à la fois. J'étais aussi le responsable logistique du centre de traitement de choléra (CTC) et du centre de distribution

des MRE (meal ready to eat). Environ trois fois par semaine, je devais faire des achats de nourriture spécialement pour les malades.

Ce poste de travail était très fatigant pour moi, car j'étais responsable d'une multiple tâche qui exigeait de l'énergie, du temps et de la réflexion. À la fin de chaque journée, j'étais submergé par la fatigue. J'étais arrivé à une situation où je ne pouvais pas cibler ma responsabilité principale et celle secondaire parce que c'étaient vraiment des situations d'urgence au jour le jour.

L'organisation avait utilisé une méthode de contrat à court terme avec les employés; et à l'échéance, j'étais le seul responsable à renouveler le contrat indistinctement pour chaque employé. Parfois on avait besoin d'augmenter ou de diminuer le nombre d'employés, selon la quantité de patients qu'on recevait dans le centre de traitement de choléra (CTC). Lorsque le contrat de tous les employés est renouvelé, je n'avais aucun problème avec les personnels ; cependant, lorsqu'il s'agit de réduire l'effectif c'était un casse-tête, car personne ne voulait être licencié. Face à une situation de stress et de pression, j'avais en quelque sorte perdu le sens au travail, j'étais surchargé et j'avais subi des menaces de la part de quelques employés.

Généralement, comme assistant-directeur national des ressources humaines, j'avais toujours élaboré mon plan d'action chaque semaine. Un jour, j'étais venu à mon bureau exécutant ma description de tâche, soudain, le directeur national des ressources humaines est venu auprès de moi, discutant sur ce que je devais faire pour le reste de la semaine. On avait conclu que je devais aller à un centre de traitement de choléra le lendemain pour le renouvellement des contrats et à la signature de nouveaux contrats. Comme c'était conclu, le jour suivant, une fois arrivé au bureau j'étais allé au CTC pour accomplir ma tâche telle qu'elle avait été définie. Aux environs de dix heures du matin, j'ai reçu un appel du directeur, qui m'a traité avec rigueur et sans respect, en me reprochant d'être allé sur un autre site sans sa permission, alors qu'il y avait de nombreuses tâches à accomplir dans le bureau principal où je travaille habituellement. Je me sentais être abattu de voir combien mes efforts ne sont pas valorisés et que le directeur qui était la personne la mieux placée pour comprendre et valoriser mes investissements dans un travail si exigeant et risqué à la fois. J'étais retourné

au bureau avec un cœur abattu et je me sentais être complètement dépassé par la situation et que ma seule option était de résilier mon contrat de travail avec l'organisation. Je conclusais que ce lieu de travail était très toxique, que la santé et le bien-être au travail n'intéressaient pas les supérieurs hiérarchiques et que leur seul objectif était de voir leur travail réalisé sans ne pas penser aux exécutants qui représentent la force principale pour aider à sauver la vie des patients. C'était pour moi une journée où je me sentais être annulé et abusé. J'avais perdu le goût du travail, je me sentais être découragé et les larmes ne cessaient pas de couler à mes yeux.

En revenant au bureau, j'étais allé voir le directeur pour lui rencontrer et lui demander de quoi il en était. À ma grande surprise, la raison pour laquelle il avait détourné ma journée de travail n'était pas si importante par rapport à ce que j'allais faire au CTC. Cette situation m'avait poussé à réfléchir sur la vulnérabilité des employés qui sont sous la supervision d'un supérieur qui n'est pas un bon collaborant.

Plusieurs employés dans cette organisation se sentaient être exploités et leurs compétences n'avaient pas été mises en valeur. Cette situation d'un milieu de travail toxique où les employés étaient surchargés et maltraités avait perdu progressivement le sens au travail. Cette manière de traiter les employés avait des impacts considérables dans la vie des gens ainsi que dans le fonctionnement de l'organisation. Le niveau et la qualité de services sont diminués considérablement ainsi que la relation entre employeur et employé. Plusieurs employés ne s'engageaient plus comme avant, certes, ils étaient toujours là pour assurer leur présence au lieu de travailler, mais sans aucune motivation pour mieux faire les choses.

Les travailleurs, faisant face à des situations où la valeur professionnelle n'est pas prise en compte et que leurs investissements ne sont pas reconnus ; avait manifesté le sentiment de découragement. Les personnels du centre de traitement de choléra étaient arrivés à un moment où ils n'assumaient plus leurs responsabilités comme avant; dans leurs visages on ne voyait que du stress. Je ne cessais pas de recevoir des visites des autres employés dans mon bureau concernant le comportement des leurs supérieurs hiérarchiques, parce que le traitement reçu n'était pas compatible à leurs expériences professionnelles.

La fourchette salariale était un autre défi que confrontaient plusieurs employés ; en effet, leur salaire mensuel suffisait à peine à couvrir leurs besoins essentiels. Cette situation m'avait mis en face de plusieurs employés, Cette situation m'a souvent placé en première ligne, puisque j'étais la seule personne vers qui ils pouvaient se tourner pour exprimer leurs préoccupations et dénoncer les décisions prises par les responsables en matière de rémunération des ouvriers. Je ne pouvais rien faire pour eux ; bien que je sois le directeur assistant du département des ressources humaines, je n'étais pas impliqué dans les grandes rencontres décisionnelles afin de pouvoir présenter les doléances en quête d'une éventuelle résolution en faveur des employés. J'étais aussi du nombre de ceux qui avaient ce vide intérieur, un vide de reconnaissance de ma valeur, de mon investissement individuel, de ma dynamitée ainsi que de mes efforts effectués pour maintenir le respect des normes régité par la législation du travail.

Il était arrivé à un moment où l'organisation devait faire la compression des employés lorsque le niveau de la pandémie avait commencé à être diminué et que la réception des infectés du choléra avait été réduit considérablement. Il y avait d'autres secteurs d'intervention liés à la construction des abris temporaires pour les victimes du séisme 2010 qui était arrivé à leur terme et que plus de 50 % des travailleurs devaient être licenciés. Ce moment était décisif pour les supérieurs hiérarchiques de faire des choix rationnels afin de choisir les personnes les mieux engagées et les mieux qualifiées. Les responsables supérieurs, au lieu de faire une évaluation des employés pour retenir ceux qui avaient la meilleure performance ; avaient choisi les personnes avec lesquelles ils ont une meilleure relation sans tenir compte de la compétence de ces derniers. Cette situation déplaisait les employés et les avait laissés dans un état de choc. En effet, la promotion des cadres et de compétence n'était pas prioritaire pour les dirigeants de cette organisation. Les employés étaient embauchés en pleine forme avec des attentes qu'ils puissent se sentir accomplis et responsables à donner des soins aux malades, aux victimes du séisme du 12 janvier 2010 et à tout autre service parallèle. En revanche, ils se sont trouvés dans une situation où un climat de travail si toxique avait mis en péril leur santé psychologique.

À la fin du contrat de travail, il n'y avait aucune célébration marquant le passage des employés et leur contribution dans la réussite de l'organisation. Plusieurs sont ceux qui sont partis sans la réception d'un certificat de reconnaissance d'une durée de travail. Cette organisation se basait sur l'exécution du travail des employés et le salaire bimensuel. Le milieu était nocif, la santé au travail n'était pas priorisée et les employés n'avaient aucun souvenir marquant un moment de valorisation de célébration et de rafraîchissement.

Cependant, grâce à cette organisation, des milliers de personnes ont la vie sauve. Elles ont trouvé des soins de qualité au bon moment pour combattre le virus qui détruisait la population haïtienne. Leur intervention dans tous les départements qui ont été victime de la pandémie avait été des réponses en urgence pour contrer carrée ce virus qui envahissait tout le pays à grande vitesse. L'organisation avait mis des ressources financières considérables pour aider les victimes et pour les donner d'autre assistance après leurs rétablissements. Les fonds reçus pour ce programme étaient arrivés au bon moment et les concernés ont été les bénéficiaires directs.

Cette organisation avait aussi fait des interventions considérables pour répondre aux besoins d'une grande quantité de la population haïtienne qui avait été victime du tremblement de terre. Elle avait d'abord construit des abris provisoires pour ceux et celles qui dormaient à la belle étoile ; les prodiguaient des habits, de la nourriture et de toute assistance sanitaire. Elle avait construit des espaces pouvant accueillir des enfants et adolescents orphelins, leur fournissant tout ce dont ils avaient besoin. Ces interventions ont eu de grands impacts durables dans la vie de toute la population haïtienne.

En effet, des milliers de personnes ont reçu des supports de toutes sortes pour répondre aux besoins d'extrêmes urgences qui sévissait en Haïti entre 2010 et 2011. La venue de cette organisation au pays était une réponse favorable pour une grande partie de la population haïtienne qui avait été ruinée à la suite du tremblement de terre et à la contagion de choléra que connaissait le pays. Plusieurs indices révèlent que cette organisation était la meilleure

parmi toutes les autres qui était venue en aide au pays. Car, les fonds qui ont été recueillis pour supporter les victimes étaient utilisés au bon endroit et en faveur de ceux qui avaient été réellement touchés. En termes de résultat, le passage de cette organisation a laissé une marque indélébile dans la mémoire des bénéficiaires direct et indirect de toute la population haïtienne.

3.2 Témoignage 2

Depuis plus d'une cinquantaine d'années, Haïti est un pays qui reçoit des organisations venant de plusieurs pays dans le monde pour lui fournir de l'aide humanitaire en réponse à la croissance de la vulnérabilité de la population. Les orphelins, les familles monoparentales qui sont dans l'extrême pauvreté, sur lesquelles les yeux des ONG étaient fixés en vue de semer l'espoir dans leur vie ainsi que dans la nouvelle génération du pays.

Plusieurs organisations sont venues en Haïti avec des fonds énormes pour apparemment aider les gens, mais elles n'ont pas l'objectif réel d'aider la population qui fait face à toutes sortes de souffrances. En réalité, des organisations ont construit des édifices, établi des infrastructures pour leur fonctionnement et donnent des salaires raisonnables aux employés. Néanmoins, comme je l'ai souligné, les personnes qui devraient être les bénéficiaires directes des fonds ont été écartées. Les principaux concernés n'ont pas reçu même 25% des fonds qui ont été débloqués le pays. Plusieurs organisations viennent en Haïti, et s'installent dans plusieurs villes pour le bien-être social d'une population en péril et commencent à poser des actions palpables pour aider la population. Ces soutiens n'étaient pas durables car, les organisations avaient lancé des projets, mais plus tard, faute de moyens, elles ne peuvent pas continuer ; tandis qu'il y avait eu des moyens suffisants pour que ces projets puissent être achevés aux bénéfices de toute la population qui a d'énormes besoins. Cependant, nous savons que des organisations que des organisations honnêtes, sont venues et ont fait des choses palpables pour la population. Cette dernière a bénéficié des soutiens et leur vie a changé.

D'autres organisations, faisaient semblant d'avoir le cœur pour aider le pays, sont venues avec des moyens qui sont retournés à leurs pays d'origine pour être utilisés à d'autre fin. De ce fait, nous pouvons conclure que, ce ne sont pas toutes les organisations qui viennent en Haïti qui ont de l'objectif de réellement aider les gens dans le besoin.

D'autre part, certaines organisations ont échoué à cause de la mauvaise gouvernance du pays d'Haïti où elles doivent verser une grande partie du fond au gouvernement et les dirigeants principaux de ces organisations ont pris leur part avant que le reste soit distribué à la population. Voilà pourquoi, plusieurs organisations sont venues en Haïti et n'ont rien fait. Je peux dire qu'après tous les soutiens que Haïti a reçus, on devrait voir un pays bien structuré, un pays développé ou un pays en voie de développement. Malheureusement nous expérimentons la situation inverse chaque jour où la jeunesse haïtienne s'effondre, tandis que les soutiens qui sont venus en leur nom, sont totalement détournés.

J'avais fait l'expérience avec une organisation qui est venue en Haïti dans l'idée de libérer les enfants de la pauvreté. Cette organisation a mis des structures en place pour éviter la fraude, le gaspillage et le détournement. Cette organisation s'est spécialisée à soutenir les enfants et les jeunes de 3 à 22 ans et elle a une philosophie claire de doter les jeunes d'outils pour qu'ils puissent être autonomes. L'idée principale est d'investir au développement de la génération présente et futur du pays d'Haïti, afin d'éradiquer la pauvreté et contribuer au développement intégrale et durable.

Le but principal de cette organisation est de choisir les enfants qui sont réellement dans le besoin pour leurs donner la même chance que les autres venant des familles moyennes. Voilà pourquoi cette organisation, en dépit des difficultés actuelles que connaît le pays chaque jour, elle a la possibilité d'influencer la vie de plusieurs centaines de milliers d'enfants. Après plusieurs décennies de fonctionnement dans le pays, on a pu dénombrer des anciens qui ont reçus de l'aide dans cette organisation sont devenus des ingénieurs, des avocats, des agronomes, des docteurs, des infirmières... il y a des cadres dans presque tout le pays qui étaient supportés par cette organisation qui font un travail si noble au bénéfice de toute la population haïtienne.

Je suis très reconnaissant envers cette organisation qui a aidé plus de 800 enfants dans ma zone de fonctionnement ; et à travers elle, la scolarité de plusieurs enfants est payée. Ces derniers ont eu la chance d'avoir une profession, de terminer leurs études classiques et de faire des études universitaires. C'est une organisation qui me tient à cœur, je l'aime et je suis reconnaissant du travail colossal qu'elle a fait dans le pays depuis des décennies.

Cependant, j'avais fait beaucoup de remarques en ce qui a trait à la faiblesse de cette organisation. D'abord, elle avait pour mission d'être en partenariat avec des institutions chrétiennes et crédibles dans presque toutes les communautés, et cette institution chrétienne devrait avoir la possibilité de contribuer dans les activités que cette organisation entreprend chaque jour. Mais il y avait un problème auprès du personnel qui travaille dans les différents bureaux. Les employés avaient un salaire qui ne pouvait pas répondre à leurs besoins, cela avait occasionné la démission de plusieurs. Cette organisation avait pour objectif d'embaucher les meilleures compétences et elle voulait avoir la bonne personne à la bonne place. Dans le processus de recrutement, on avait mis en place beaucoup de structures avant que quelqu'un soit recruté. Néanmoins, la question de la rémunération était un problème majeur pour répondre à l'attente des employés compétents.

En effet, cette organisation avait perdu des cadres en lesquels elle a beaucoup investi en vue de donner des services dans les différents bureaux. D'autres employés sont restés, mais cherchaient d'autres emplois secondaires pour avoir un meilleur salaire mensuel. J'avais eu le privilège d'être le président d'un des bureaux de cette organisation; je faisais le maximum en tant que président du conseil administratif du bureau pour être un collaborateur capable de comprendre chaque employé pour les aider à s'épanouir. Je savais, comme leader et supérieur hiérarchique, ce n'était pas une position pour moi d'abuser les autres, mais c'était un devoir de les aider à s'épanouir. Cela n'avait pas empêché que ses employés cherchent un boulot où ils allaient être mieux traités spécialement sur le plan salarial.

Il arrive à un moment où plusieurs employés ont démissionné pour aller vers d'autres institutions à la recherche d'un meilleur salaire. Le départ massif des employés qualifiés vers

d'autres pays était un autre problème; parce qu'en fait, Haïti est devenu un pays si difficile que des cadres comprennent que leur départ vers d'autres pays serait une meilleure option.

À partir du constat du départ massif des employés, le bureau central de cette organisation avait adopté une autre stratégie en vue de retenir les employés par l'augmentation du salaire, des bonus, des formations, des récompenses à partir des résultats et des célébrations des investissements des employés pour atteindre les résultats. Pour faire suite à cette nouvelle stratégie, les employés retrouvaient le sens du travail. Une fois que la philosophie de l'organisation a été changée par une nouvelle stratégie d'approche des employés, de la reconnaissance et de la valorisation, des changements radicaux ont été opérés dans la vie de cette organisation. De prime abord, il y avait une meilleure implication dans l'exécution des tâches ; les enfants qui sont les bénéficiaires directs ont reçu une meilleure attention, un meilleur soutien et le développement avait commencé à faire son chemin dans la vie de ses organisations. On peut dire qu'une erreur dans une institution, même si elle a une très bonne philosophie, peut causer des dégâts énormes dans la vie des enfants et des jeunes. Je comprenais en tant que Président du conseil administratif de cette institution, combien il était important de réfléchir sur le traitement que l'on doit donner à chacun pour atteindre l'objectif de l'organisation. Je comprenais aussi que la réussite d'une organisation ou d'une entreprise n'est pas le fruit du hasard, mais c'est un processus du respect des normes, des valeurs, de la reconnaissance des compétences et de la mise en valeur de chaque membre du personnel qui fonctionne dans l'institution afin de donner le maximum possible. J'ai aussi appris qu'un petit geste de reconnaissance peut faire beaucoup de différence dans la vie des employés ; tandis qu'un petit geste qu'on n'a pas fait peut aussi causer des dégâts dans la vie de cette institution. Mes expériences m'enseignent que toute institution, toute organisation ou toute entreprise doit tenir compte de tous les facteurs pouvant favoriser la réussite de l'entreprise ou de l'organisation. Mes vécues m'ont montré que des rencontres de valorisation des leaders, des responsables, des employés; les faire part des différents objectifs que l'on a, les mettre au courant de la vision et de la mission à atteindre peut les susciter à s'impliquer dans les activités afin d'atteindre l'objectif. Je comprenais que l'être humain est complexe et que les leaders, les responsables, doivent savoir combien il est important de

vivre dans cette complexité pour tenir une équipe de travail bien motivée et pour pouvoir aller jusqu'au bout.

Cette organisation, avait finalement élaboré une stratégie pour ne pas rester en permanence dans une communauté ; tandis que d'autres communautés n'ont pas encore bénéficié de ses différents projets. Dans l'idée de maintenir un sentiment de développement dans les zones d'intervention, une rencontre a été réalisée pour informer tous les présidents des bureaux dans tous les départements du pays. Le but était de susciter un sentiment de développement, d'autosuffisance par la mobilisation des ressources locales, pour continuer ce travail d'extrême importance. Après cette rencontre, les bureaux des différentes provinces ont eu des rencontres pour renforcer la capacité de tous ceux qui travaillent dans les bureaux par des formations de développement personnel. À partir de ce moment, on avait eu une autre image de chaque employé ; ils se sont renforcés en termes de compétences et développent un sentiment d'appartenance. Tel a été une transition catégorique de la vie de cette organisation qui, en quelque sorte, avait détecté qu'il y avait un problème dans le cadre de la gestion des compétences et des ressources qualifiées dans les différents bureaux. Ils ont détecté le problème, et ils sont allés à la recherche des solutions qui avaient apporté de changements catégoriques dans cette institution.

En dépit de tout, cette organisation demeure exceptionnelle à travers tout le pays, car elle est très crédible, très reconnue pour sa manière de faire et elle fait montre de sa crédibilité, de la gestion des valeurs et d'une bonne gestion des ressources financières. Les employés ont retrouvé leur sens du travail et s'engagent chaque jour vers la poursuite de la vision et de la mission de l'organisation. Ce changement radical a attiré mon attention sur la dynamique des institutions. Face à l'incertitude du marché du travail, il y a de nouvelles techniques que les organisations doivent mobiliser de nouvelles techniques pour maintenir un climat de travail sain et pour assurer l'avenir des employés qui donnent leurs services contre un salaire.

3.3 Témoignage 3

La filière de l'éducation est la base du développement de tous les pays. Par l'éducation, on peut assurer un avenir meilleur, transformer le sous-développement en un pays développé. Par l'éducation, on peut sauver des vies et réaliser beaucoup de choses. Le pays d'Haïti a eu un système d'éducation dans le passé qui était très renommé à cause de sa rigueur dans l'enseignement. Les élèves ont eu l'opportunité d'avoir des professeurs qualifiés, capable de leur donner tout ce dont ils ont besoin pour être bien éduqués. Il y a environ une quarantaine d'année, depuis que le niveau éducatif du pays a chuté, la rigueur qu'avaient les institutions scolaires a complètement diminuée.

Le gouvernement du pays n'a pas mis de fonds disponibles et suffisants pour prendre en charge du département de l'éducation, on peut compter environ 12 écoles publiques pour une population de 141 587 habitants dans la commune de Gros-Morne, Haïti⁴. Cette pénurie d'institutions scolaires dans différentes villes a rendu précaire et vulnérable la jeunesse haïtienne. Pour répondre à une telle situation, des institutions ou des personnes profitent de l'occasion pour implanter des écoles partout. Les institutions se trouvant dans les villes provinciales ont exigé de fortes sommes d'argent pour une année scolaire ; celles dans les milieux reculés, plus précisément dans les sections rurales, ne peuvent pas avoir de moyens suffisants pour répondre aux différentes exigences d'une institution scolaire.

De manière générale, les professeurs dans les institutions scolaires n'ont pas une bonne rémunération, nombreux sont ceux qui font face à des défis économiques au jour le jour. Ce problème est dû en raison de la situation économique du pays, particulièrement dans les zones reculées. Plusieurs institutions n'ont pas un budget pouvant répondre aux exigences d'une école scolaire. Il fut un temps le gouvernement avait fait la promotion d'une éducation scolaire reposant sur des soutiens de l'État, malheureusement, ce projet n'a pas été bien administré, et est tombé à l'eau après environ cinq ans. Cela n'empêchait pas qu'il y a des

⁴ itecaayiti.org

institutions qui continuent à s'intégrer dans le système de l'éducation ayant plusieurs centaines d'élèves, mais qui n'ont pas aucune qualité requise pour donner une bonne éducation aux enfants.

Pour donner suite à cette dérive que connaît le pays, plusieurs élèves ont eu des niveaux scolaires, mais en réalité, ils ne sont pas bien. Cela nous amène à vivre une situation très difficile sur le plan de l'éducation à travers le pays et surtout dans les zones provinciales. Le problème sociopolitique du pays a beaucoup influencé négativement le système éducatif.

Au niveau des institutions de scolaire de l'État, la majorité des professeurs sont nommés sous l'influence des appartenances politiques dont ils sont adhérents; cependant ils n'ont pas de qualification suffisante pour le poste d'enseignant. C'est pourquoi, des milliers de jeunes, bien qu'ils aient de la potentialité d'apprendre dans des conditions difficiles, faute d'un programme équilibré et respectant les règles éducatives, ont des lacunes énormes.

J'avais eu des expériences avec une institution scolaire dans une zone très reculée du pays. Lorsqu'on a fait un sondage sur la capacité de ses professeurs, on avait vu que le niveau était en dessous de la moyenne et cela a été une catastrophe pour les élèves qui avaient été dans ces institutions.

Constatant la dégradation du niveau de l'éducation du pays, plusieurs hommes intègres se mettent dans une course inlassable pour renforcer le niveau de l'éducation. Plusieurs personnes qui ont eu des institutions qui ont respecté toutes les normes et ayant des professeurs qualifiés et compétents, capables de donner une bonne éducation aux enfants. C'est ce qui a donné de l'espoir à plusieurs institutions que le changement est possible. J'étais dirigeant d'une institution scolaire depuis 10 ans ; lorsque je suis entré dans ce poste, j'avais constaté qu'il y avait un problème énorme de personnels qualifiés capable de donner de l'éducation comme prévu par le ministère de l'Éducation nationale d'Haïti. Cela m'avait pris des années pour renforcer la capacité des professeurs avant d'atteindre un résultat satisfaisant de leur part. J'avais organisé des séminaires de formation pour les professeurs et je les ai encouragés d'aller faire des études universitaires dans le domaine de l'éducation ; afin qu'ils

puissent avoir de la compétence suffisante dans l'enseignement. J'avais aussi pris la responsabilité d'assister les élèves qui ne pouvaient pas répondre aux exigences financières et académiques de l'institution en vue de les aider pour la réussite. Après plusieurs années de formation des professeurs, de valorisation de leur capacité et de leurs compétences ; j'avais commencé à avoir des changements catégoriques, des renforcements en termes de rendement et de nouveautés liés au système de l'éducation.

Les professeurs ayant une formation spéciale sont encadrés par le personnel administratif afin de tirer le maximum de profit possible. Grâce à la formation spéciale qu'elle avait offerte aux professeurs. Ces derniers ont eu de la capacité de mieux enseigner, de mieux encadrer les élèves et de donner un meilleur résultat. Cette expérience m'a montré que l'investissement dans la formation des professeurs est un bon moyen pour renforcer le niveau éducatif, qui a tant besoin d'une structure stable pour bien former les générations futures.

Tandis que je travaillais à renforcer la capacité des professeurs, plusieurs d'entre eux ne voyaient pas la nécessité qui leur était imposée, car ils étaient satisfaits de leur situation, n'ayant aucune vision de renforcer leur compétence personnelle afin d'acheminer leur parcours professionnel. J'avais eu des oppositions de la part de ses professeurs qui refusaient de recevoir des formations. Le comité administratif, ainsi que moi, avons organisé des rencontres extraordinaires pour leur montrer la pertinence de se renforcer. D'abord, le renforcement allait être utile pour l'institution, mais également pour eux-mêmes et pour leur parcours professionnel. Après plusieurs rencontres, nous avons eu presque tous les professeurs qui avaient accepté de se renforcer pour donner attendu.

Après tant d'efforts de la part de la direction de cette de l'institution, on était d'accord lorsqu'on a une vision, on doit toujours embarquer avec ceux qui veulent aller vers l'avant et pour atteindre l'objectif ; et ceux qui refusent d'avancer, doivent être laissés au milieu de la route.

Les efforts de la direction de l'institution n'ont pas été en vain. On avait trouvé des résultats satisfaisants et les élèves avaient eu la chance de poursuivre leur parcours scolaire. L'administration de l'institution ne se tenait pas là où elle était deux ans avant, elle continue à donner des formations à tous les cadres, tous les professeurs et tous le personnel administratif afin de renforcer progressivement toutes les équipes en vue d'avoir de meilleur résultat.

Il arrive au début d'une année scolaire, des professeurs n'étant pas satisfaits de leurs salaires horaires et avaient demandé à l'administration de faire un ajustement salarial. Ces professeurs avaient présenté toutes les preuves nécessaires concernant l'augmentation de l'inflation qui affecte grandement leur pouvoir d'achat. Les autres membres administratifs devaient prendre du temps pour réfléchir et bien réviser leur budget annuel afin de pouvoir répondre aux besoins des professeurs, spécialement ceux qui travaillent dans les classes du secondaire. Les autres membres de la direction n'avaient pas décidé de retrancher le cas en vue de trouver une solution. Ces professeurs ont décidé de ne pas se présenter au travail en attendant que la direction prenne une décision.

En tant que membre de l'administration, j'avais rencontré les autres membres du personnel afin de chercher une solution possible. Malheureusement, ils ont refusé de m'écouter, car ils ne souhaitaient rencontrer aucun professeur ayant exprimé son mécontentement. Au lieu de retrancher la situation, ils avaient même préféré licencier les professeurs qui ont fait la revendication de leur droit comme qu'employés. Selon ce que je comprenais, pour le personnel administratif, les professeurs n'ont pas droit de revendiquer. Tandis que, la direction cherche toujours des personnes qualifiées, elle devrait toujours penser au coût. J'avais pu constater que c'était une énorme faiblesse chez des supérieurs hiérarchiques qui ne voulaient pas écouter et prendre part à la revendication de leur équipe de travail. Je sais qu'on doit toujours être ouvert au dialogue, prêt à apprendre des autres et comprendre leurs situations. Je sais qu'il faut parfois se mettre dans les souliers des autres pour avancer avec sa vision. C'était un défaut que j'avais constaté chez mes collègues de travail qui n'avaient pas décidé de dialoguer avec un personnel en vue de continuer à se

consolider. J'avais aussi remarqué que c'était un problème de concession, parce que, lorsque quelqu'un revendique son droit au travail et que la demande est vérifiée, il ne faut pas s'imposer, au contraire, on doit se mettre autour d'une table pour discuter sur le problème et faire des concessions.

Ces professeurs, insatisfaits du comportement des membres de l'administration de l'institution, avaient décidé de ne pas se présenter en classe jusqu'à nouvel ordre. J'avais fait de mon mieux pour convaincre les autres membres de l'administration d'examiner la situation et de travailler à une solution. À juste titre, je savais combien il est important pour le personnel de trouver le bien-être dans le milieu de travail, afin que l'on puisse atteindre la vision escomptée. Finalement, j'avais trouvé une issue avec les professeurs ainsi que les autres membres administratifs où l'on avait fait une augmentation du salaire pour les professeurs et que tout le monde était revenu à leur calme. Ils ont continué à travailler sans aucun problème dans l'institution et ils se sentaient être valorisés, reconnus et respectés.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSION

Cette partie du travail de recherche va permettre au praticien de faire les analyses des résultats issues des témoignages du chercheur, il permettra de les discuter avec le support de la revue de littérature scientifique. Ce travail ayant pour but de comprendre la gestion des compétences dans le milieu haïtien en faisant des analyses du système de la pratique de gestion dans plusieurs entreprises.

L'examen des situations décrites dans les différents témoignages permettra de comprendre le climat qui évolue dans les entreprises et comment la charge du travail et le niveau de traitement des employés peut faire des impacts sur les personnels évoluant ans les entreprises.

Le développement de ce chapitre met en évidence plusieurs themes qui expliquent différentes facettes inter reliées servant comme des obstacles au développement des compétences.

4.1 Analyses

4.1.1 La surcharge au travail

La surcharge au travail peut être l'un des obstacles au développement des compétences. Ce terme semble être éventuellement éloigné de la gestion des compétences, mais la suite va montrer le lien avec le système de la gestion des compétences. Selon Rhéaume (2006), la

surcharge au travail survient lorsque les tâches attribuées à un employé débordent sa capacité et sa responsabilité dans le cadre de l'exécution de sa tâche. Majoritairement, l'épuisement professionnel (surcharge au travail) est le résultat d'un manque de répartition de tâche ou d'un manque de personnel responsable pour exécuter une ou plusieurs tâches à la fois qui est retombée sur une seule personne (Rhéaume, 2006). Il peut aussi être lié à la fréquence de changement dans un poste de travail qui empêche les employés à mieux comprendre son poste pour atteindre le résultat. Le travail excessif peut grandement nuire à la santé des employés, les faire perdre leur autonomie et même causer des confusions. Le système de gestion mis en place et la structure de l'organisation sont un facteur majeur pouvant provoquer la surcharge au travail lorsqu'ils ne sont pas bien coordonnés. En effet, la fréquence de l'épuisement professionnel est énorme dans plusieurs entreprises en Haïti et elle est en grande partie la base de la baisse de performance des employés.

Le problème de la division du travail est un facteur propulsif de la surcharge au travail (le Burn out), qui est un ennemi de l'énergie des employés et qui détruit petit à petit leur performance au fil des ans (Francoeur, 2015). La perte du sens au travail survient à partir des surcharges modérées ou non, qui va à l'encontre du bien-être et de l'efficacité au travail (cherré et al., 2014). La gestion des compétences a un rôle important qui permet de maintenir l'équilibre au travail et prévenir de tout ce qui peut occasionner la surcharge au travail. Elle sert à identifier la capacité ou la force de chaque employé afin d'attribuer une charge équitable à chacun et déterminer les faiblesses avec l'intention de les redresser au temps convenable.

La surcharge au travail qui peut détruire la potentialité des employés compétents et dévoués pour exécuter sa tâche. Elle est étroitement liée à la fréquence de l'intensification des tâches qui sont assignées aux employés en vue d'exécuter dans un moment record (Gernet, 2022). Il y a surcharge de travail lorsque la charge de travail surpasse la capacité de l'individu pour exécuter ses exigences (Cheikh et al., 2019).

Ce poste de travail était très fatigant pour moi, car j'étais responsable d'une multiple tâche qui exigeait de l'énergie, du temps et de la réflexion. À la fin de chaque

journée, j'étais submergé par la fatigue. J'étais arrivé à une situation où je ne pouvais pas cibler ma responsabilité principale et celle secondaire parce que c'étaient vraiment des situations d'urgence au jour le jour. *Extraits 1 témoignage 1.*

Selon *l'extrait 1 du témoignage 1*, les tâches de travail dans cette entreprise sont mal réparties, le chercheur praticien exerce des responsabilités excédantes, durant ses heures de travail qui lui met dans une situation d'épuisement professionnel. Plusieurs chercheurs, par exemple : Trans et Coll., (2020) ; Manoj, (2013) ; Grosch et Coll., (2006), soutiennent que la surcharge au travail est le résultat de l'investissement à l'excès dans un poste de travail, ce qui nuit psychologiquement à la santé de l'individu. La surcharge au travail en Haïti est particulière ; très souvent les employés dans des postes clés ont souvent des descriptions de tâches si volumineuses qu'ils sont submergés par des travaux qui dépassant leur capacité de production. Rheume (2006) explique que l'hyperactivité ou l'hyper travail est le fait qu'un personnel reçoit des taches de travail à exécuter qui dépasse significativement la charge normale par employé. Cet hyper travail peut être manifesté par la dispersion dans un grand nombre d'activités, de l'investissement intense et l'accumulation de charges qui atteignent la limite du niveau de compétence professionnelle (Rheume, 2006). Dans un certain sens, l'hyperactivité ou la surcharge s'est étendu sur plusieurs aspects qui implique l'excès de travail, et, qui a des impacts physique, mental et psychique sur les employés (Rheume, 2006). Mangnan (2018), explique que, dans plusieurs entreprises en Haïti, au moment de la prise de poste, les personnes recrutées ont reçu une description de tâches qui insiste sur les responsabilités liées au poste pour lequel elles sont embauchées. Dans la réalité haïtienne, une fois arrivé dans le poste, tout a changé et on est tenu de tout faire dans la mesure du possible. Parfois, les employés sont contraints d'accomplir des tâches qu'ils ne sont pas en mesure d'exécuter et, bien souvent, ils doivent aussi assumer le travail de collègues, soit des absentéistes et de personnes prétendant être actives alors qu'elles ne le sont pas réellement. Cette situation finit par démotiver le personnel et entraîne une baisse notable de la productivité, ce qui entraîne souvent la diminution de la productivité (Gosselin et Lauzier, 2011). Cette situation amène les employés à vivre une situation de stress où ils ne se sentent plus à l'aise dans l'exécution de leurs tâches et, par conséquent, perdent le goût du travail.

Par ailleurs, Coutrot et Perez (2022) abondent dans le sens qu'ils expliquent qu'il y a trois dimensions essentielles pour la transformation du sens au travail qui mettent en relief le besoin du travail qui a une utilité sociale et du sens pour l'employé ; ensuite, la capacité de l'employé d'effectuer son travail selon les normes établies par son supérieur ; enfin, la possibilité d'instruction, de développement et d'évolution personnelles à travers l'exécution des tâches régulières.

L'extrait 1 de la Situation 1 est le reflet de la surcharge au travail qui débouche sur l'épuisement du chercheur-praticien. Comme l'explique Truchot (2019), la surcharge au travail concerne tous les groupes professionnels liés au manque de soutien hiérarchique. L'épuisement professionnel, défini comme une crise de relation de l'individu avec la charge du travail a trois dimensions ; donc, l'épuisement lié au travail, ensuite, le cynisme (prise de distance par rapport au travail, à l'organisation ou aux collègues), enfin, l'efficacité professionnelle réduite qui est manifestée par un faible accomplissement au travail (Truchot, 2019).

4.1.1.1. Perte de sens et épuisement professionnel

« Les personnels... N'assumaient plus leurs responsabilités comme avant, dans leurs visages, on ne voyait que du stress. Je ne cessais pas de recevoir des visites des autres employés dans mon bureau concernant le comportement de leurs supérieurs hiérarchiques, parce que le traitement reçu n'était pas compatible à leurs expériences professionnelles. » (Extraits 2 témoignages 1)

Coutrot et Perez (2022) appuient trois dimensions de la nécessité de transformation du sens au travail : le besoin de l'utilité sociale, la possibilité pour le travailleur d'effectuer son travail selon ses critères avec une certaine reconnaissance et enfin, la capacité d'apprendre d'évoluer et de se transformer. Par ailleurs, Morin (1993) explique qu'il y a trois problématiques principales dans la recherche du sens au travail ; celle de la signification du travail dans la vie des employés, les facteurs d'appréciation qui donnent de la motivation et enfin, les retombées que cela peut avoir sur les attitudes et les comportements des gens. En 2009, Morin et Gagné affirment que, pour avoir du sens au

travail, il faut de la satisfaction de la personne qui accomplit la tâche, ensuite, il faut être en accord avec ses intérêts et son potentiel, enfin, stimuler sa compétence pour atteindre ses objectifs personnels.

Entre autres, Morin et Gagné (2009) expliquent que la perte de sens au travail entraîne un sentiment d'aliénation caractérisé par un état de vide d'apathie et d'ennui, qui mettent l'employé dans un état d'épuisement, de dissonance émotionnelle et d'impuissance. Munis d'une structure organisationnelle fragile et confrontés à un gestionnaire qui ne tient pas compte de l'investissement des employés, le praticien et ses collègues se retrouvent victimes d'un stress chronique.

4.1.2 Abus de pouvoir en Haïti

Sapta (SD) explique que l'exercice du pouvoir du cadre doit être toujours lié à la compétence et à l'éthique pour éviter la destruction du bien-être au travail et de la performance des employés. En effet, lorsque le pouvoir du directeur est mal exercé, il peut rendre le milieu de travail toxique et conduire au mal-être lié à l'incompétence, au manque de communication, au malaise et enfin à la perte de la motivation et le goût du travail (Sapta, SD). D'ailleurs, la productivité est toujours liée au sens que les gens trouvent au travail (Sapta, SD).

L'extrait ci-dessous décrit l'exercice de l'abus de pouvoir sur le praticien chercheur dans le cadre de l'accomplissement de ses responsabilités.

*Aux environs de dix heures du matin, j'ai reçu un appel du directeur qui m'avait traité avec rigueur et sans respect comme quoi je ne devais pas déplacer sans sa permission, tandis qu'il y a plein de choses à faire dans le bureau principal où je travaille habituellement. **Extrait 3, situation 1.***

La possibilité de l'abus de pouvoir tout au long de l'exercice du pouvoir dans les organisations est très coutumière et diversifiée. L'autorité formelle, les règles ayant

rapport avec la culture, les expériences techniques ainsi que les normes déjà établies sont des facteurs qui peuvent grandement influencer les gens dans le secteur du travail (Mintzberg, 1983).

L'extrait 3, situation 1, reflète de l'abus de pouvoir contre le chercheur-praticien, victime du comportement de son supérieur hiérarchique. L'abus de pouvoir envers les subordonnés est une action qui nuit à la dignité humaine, et ne tient pas compte de la performance professionnelle ou l'obtention de récompenses méritées (Vredenburg et Brender, 1998). Le manque de respect et le traitement rigoureux du supérieur hiérarchique envers le chercheur-praticien développent un comportement de stress chez le praticien qui lui fait ressentir une certaine injustice de la part de son directeur. Ses efforts à planifier son travail à la veille de sa journée ne sont pas pris en considération. Cela est un facteur démotivant chez le praticien qui peut détruire son dévouement et son engagement dans le travail.

C'était pour moi une journée où je me sentais annulé et abusé. J'avais perdu le goût du travail, je me sentais découragé, et les larmes ne cessaient de couler de mes yeux. ***Extrait 4 témoignages 1***

Extraits 4 témoignage 1, fait preuve de l'exercice de l'abus de pouvoir et les impacts néfastes sur la vie du praticien-chercheur. La culture toxique que règne entre la haute direction et les employés est un véritable poison de la performance et du bien-être (Matineau et Labelle-Deraspe, 2024). La légèreté avec laquelle sont traitées les différentes formes d'abus psychologiques engendre un climat organisationnel propice aux abus (Boudrias et al., 2023). Par ailleurs, Boudrias et al., (2023) expliquent que le leadership abusif trouve son origine du supérieur hiérarchique. Ce style d'abus est récurrent dans la structure des entreprises haïtiennes qui dépassent leur limite qui ne fait pas la jonction entre l'autonomie des employés et l'exercice de leurs pouvoirs. La pénurie d'emploi dans le pays est un facteur majeur provoquant l'abus de pouvoir dans les entreprises haïtiennes. Zanuso et al., (2014) expliquent que la dégradation brutale de l'environnement économique est un des impacts

causés par le séisme du 12 janvier 2010. Cette dégradation rend les employés vulnérables dans leur milieu de travail, les exposant à des traitements illicites, notamment à des abus de pouvoir. Coincés dans un contexte de rareté d'emplois marqué par un important déséquilibre entre l'offre et la demande, ils deviennent particulièrement susceptibles d'être victimes des comportements abusifs de leurs employeurs. L'instabilité des revenus et des opportunités de travail rend vulnérables les gens et l'insertion sur le marché du travail en Haïti est rendue très complexe (Herrera et al., 2014). Cette complexité et l'instabilité du marché de l'emploi en Haïti sont des facteurs dominants qui jouent contre les ouvertures et le développement des compétences qui pourraient être acquis dans les pratiques des normes et des valeurs dans les entreprises. Par ailleurs, une forte quantité de mains-d'œuvre de la population haïtienne se trouvent entre 20 à 35 ans, qui devrait être le représentant principal du développement de la nation, laisse le pays en direction d'autres coins du monde à la recherche d'une vie meilleure où leurs valeurs sont respectées. En effet, l'abus du pouvoir dans les entreprises haïtiennes représente un écueil qui empêche la progression des compétences. Cette faiblesse se trouvant dans les entreprises est la base du mal-être du praticien-chercheur qui l'amène à se sentir abusé, et le conduit à perdre son sentiment d'appartenance. Les supérieurs hiérarchiques sont les responsables principaux pour faciliter l'émergence d'un sentiment d'habilitation et d'appartenance des employés au cours de l'exercice de leur fonction (Congé et Kanungo, 1988).

4.2 Valorisation au travail

En 2007, Mirallès explique que la compétence d'un individu correspond au savoir-faire et le talent est défini pas l'excellence individuelle et relative, capable de mieux faire que les autres dans une fonction spécifique. Entre autres, Mirallès (2007) déclare que la capacité d'acquérir de nouvelles compétences détermine la potentialité de l'individu lui permettant de se développer. Par ailleurs, l'appréciation des individus est un principe de valorisation ultime

qui dépasse les récompenses et qui met en valeur des compétences (Eymard-Duvernay, 2007).

Le chercheur praticien exprime dans l'extrait ci-dessous sa triste situation et sa déception après tant d'efforts de planifier son agenda de travail.

*Je me sentais être abattu de voir combien mes efforts ne sont pas valorisés et que le directeur qui était la personne la mieux placée pour comprendre et valoriser mes investissements dans un travail si exigeant et risquant à la fois. J'étais retourné au bureau avec un cœur abattu, je me sentais être complètement dépassé par la situation et que ma seule option était de résilier mon contrat de travail avec l'organisation. Je conclusais que ce lieu de travail était très toxique, que la santé et le bien-être au travail n'intéressaient pas les supérieurs hiérarchiques et que leur seul objectif était de voir leur travail réalisé sans ne pas penser aux exécutants qui représentent la force principale pour aider à sauver la vie des patients. **Extrait 5, témoignage 1***

Cet extrait montre l'absence de la valorisation et l'impact de la brutalité vécue par le praticien-chercheur. L'investissement de l'employé doit être reconnu, car les résultats dans les entreprises sont les produits des efforts effectués par chaque employé. La politique de la valorisation des employés au travail sert à manifester de l'appréciation de la qualité de travail que fournissent les employés, de l'amélioration des conditions de travail par la mise en place d'une structure permettant de créer le bien-être de chaque employé tout au long de son exercice (Oubella et Kobiyh, 2023). Comme le dit Vandenberghe (2004), il est nécessaire que les employeurs mettent en place une stratégie de fidélisation pour s'adapter aux employés par une approche basée sur l'attitude, une approche holistique et cognitive afin de tenir un profil de valorisation vis-à-vis les employés. L'expérience du chercheur-praticien ne peut pas généraliser l'absence de la valorisation des personnes dans toutes les entreprises œuvrant en Haïti, mais elle met en évidence un potentiel de rétention des employés qui ont besoin d'être reconnus et valorisés. Comme l'explique Deschanet (2022) le développement des compétences est la résultante de la reconnaissance et de la validation des compétences qui permettent aux employés d'être fructif, efficace et efficiente. En effet, le manquement de la mise en valeur des employés potentiels dans les entreprises en Haïti reste un manque à gagner pour tirer des avantages auprès des personnels chargés de faire fonctionner les

entreprises. La non-valorisation des employés reste représente un obstacle au développement des potentiels dans les entreprises. Le chercheur-praticien, victime de ce manquement, a dû faire face à l'épuisement professionnel et au découragement.

*Les travailleurs, faisant face à des situations où la valeur professionnelle n'est pas prise en compte et que leurs investissements ne sont pas reconnus ; avait manifesté le sentiment de découragement. Les personnels du centre de traitement de choléra étaient arrivés à un moment où ils n'assumaient plus leurs responsabilités comme avant, dans leurs visages on ne voyait que du stress. Je ne cessais pas de recevoir des visites des autres employés dans mon bureau concernant le comportement des leurs supérieurs hiérarchiques, parce que le traitement reçu n'était pas compatible à leurs expériences professionnelles. **Extraits 6 témoignages 1.***

L'Extrait 6 du témoignage 1 présente le panorama de l'absence de valorisation des compétences professionnelles et la méconnaissance dans l'entreprise. Comme Pemartin (1999), l'a dit que la valorisation des compétences incite la motivation et renforce la performance les employés ; en effet, la reconnaissance existentielle qui donne le sentiment aux individus de se sentir apprécier, la reconnaissance de la pratique ayant rapport à l'exécution des tâches et le comportement au travail, la reconnaissance des efforts et des résultats est des éléments d'accélération de l'engagement des employés, comblent divers besoins du personnel (Brun et Gugas, 2005).

Par ailleurs, Salhi et Forest (2019) expliquent que la valorisation organisationnelle est étroitement liée à la performance au travail, ce qui implique le développement des compétences et le bien-être au travail. Salhi et Forest (2019) argumentent leur position en faisant une liaison entre la valorisation organisationnelle, la justice organisationnelle, la confiance et la reconnaissance au travail, qui a des retombés positifs sur les employés qui vont être manifestés par la satisfaction des besoins, la motivation autonome au travail, la performance et le bien-être au travail.

En prenant en considération, le témoignage du chercheur-praticien, et les éléments significatifs qui y sont soulevés permettent de comprendre les résultats catastrophiques du manque de valorisation des employés sur l'expérience professionnelle et le développement des compétences.

*Cette situation d'un milieu de travail toxique où les employés étaient surchargés et maltraités avait perdu progressivement le sens au travail. Cette manière de traiter les employés avait des impacts considérables dans la vie des gens ainsi que dans le fonctionnement de l'organisation. Le niveau et la qualité de services sont diminués considérablement ainsi que la relation entre employeur et employé. **Extrait 7 témoignages 1.***

L'extrait 7 du témoignage 1 montre la transversalité de l'absence de valorisation des compétences. D'abord, elle produit la perte de sens au travail ; ensuite des impacts négatifs dans la vie des gens ; et enfin, des impacts négatifs dans le fonctionnement de l'organisation. Bref, la carence de la valorisation dans les entreprises en Haïti reste un obstacle à surmonter dans le but de renforcer l'appropriation des employeurs et de stimuler le développement des compétences tout au long de l'exercice professionnel. Comme Brun et Dugas (2002) l'expliquent la reconnaissance sur quatre angles interconnectés, dont la reconnaissance existentielle qui tient compte de chaque individu ; la reconnaissance de la pratique du travail ; la reconnaissance de l'investissement au travail et la reconnaissance des résultats. L'absence de cet enchaînement au niveau de la valorisation et du développement des compétences reste un manque à gagner pour optimiser les compétences évoluant dans les entreprises en Haïti.

4.2.1 Rémunération des employés

*Il y avait un problème auprès des personnels qui travaillent dans les différents bureaux. Les employés avaient un salaire qui ne pouvait pas répondre à leurs besoins primaires, cela avait occasionné la démission de plusieurs employés... la question de la rémunération était un problème majeur pour répondre à l'attente des employés compétents. **Extrais 8 témoignages 2.***

Girault (1978) a défini le chômage comme un mal structurel des économies sous-développées. Pour Girault (1978), le chômage en Haïti est dû à la superposition de deux phénomènes, dont le secteur traditionnel qui situe les sous-emplois au-dessus du minimum

des besoins essentiels employés, et le chômage dans le secteur moderne, qui est contaminé par les pratiques du secteur traditionnel. Zanuso et coll. (2014) expliquent que Haïti a subi des chocs négatifs d'inégalités à cause de la dégradation brutale de l'environnement économique, ce qui occasionne la chute de l'emploi, notamment chez les jeunes. ***L'extrait 8 du témoignage 2***, met en évidence le défi des employés ayant un salaire incapable de répondre aux besoins primaires, voir, secondaire. La rémunération des compétences est particulièrement adoptée par des dirigeants d'entreprises permettant de favoriser l'intégration des employés et leur épanouissement (Von Glinow, 1985). La rémunération permet de bien gérer la performance de manière à atteindre les résultats attendus (Heneman et Gresham, 1998). Une bonne rémunération est un moyen permettant d'atteindre une meilleure performance et optimise l'engagement et la motivation de l'employé (Roman, 2010).

4.2.2 Respect de l'autonomie des employés

L'autonomie est une réaction contre des dispositifs et des décisions hétéronomes (de Terssac, 2012, p. 2). Fredmann (1956), montre qu'en dépit des contraintes de la division du travail, les travailleurs conservent toujours de l'autonomie en termes de compétence, de conscience de stratégie, en effet, le travailleur n'est pas un sujet passif et soumis, mais un acteur pouvant produire sa condition de travail. Dans un autre sens, l'autonomie est la capacité que possède l'employé d'affirmer son choix dans le cadre de l'exécution de sa tâche et de contrôler le processus d'action et d'interaction interpersonnelle (Terssac, 2012). Les employés affectés dans un poste doivent avoir la possibilité d'exercer leur autonomie, ce qui leur permettra d'exercer leur travail avec aisance et de s'investir dans leur poste avec efficacité. Bertezene (2025) explique que l'autonomie est un levier de base permettant d'améliorer la qualité de vie dans le milieu de travail qui joue un rôle important dans le bien-être professionnel ; elle permet aussi à l'employé de mieux s'engager dans les activités de l'entreprise. Karasek (1979) ; Karasek et al., 1982) démontrent que, lorsque le niveau de

l'autonomie des employés est mis en valeur dans les institutions, les risques de la perte de sens au travail liés à la dépression, au stress, au découragement et autres ; diminueront considérablement. Lorsque l'employé ne peut pas exercer son autonomie dans son poste de travail, cela va être une cause de démotivation, ce qui diminuera considérablement l'engagement de l'employé et occasionnera son instabilité, cherchant un autre milieu où il pourra exercer sa profession et investir dans son développement potentiel pour son épanouissement.

*J'étais allé voir le directeur pour lui rencontrer et lui demander de quoi il en était. À ma grande surprise, la raison pour laquelle il avait détourné ma journée de travail n'était pas si importante par rapport à ce que j'allais faire au CTC. Cette situation m'avait poussé à réfléchir sur la vulnérabilité des employés qui sont sous la supervision d'un supérieur qui n'est pas un bon collaborant. **Extraits 9 témoignages 1.***

L'extrait 9, du témoignage 1, décrit la situation de l'absence de l'autonomie du chercheur-praticien qui se trouve être dans une situation de dépendance dans l'exercice de son travail. En Haïti, la relation entre employeurs et employés est souvent complexe. Cette complexité de relation entre employés et employeur est un obstacle au développement des potentiels employés au pays, ce qui entrave le développement des compétences en Haïti. Lorsque les tâches sont bien définies et que chaque partie respecte sa position, l'exercice des responsabilités sera un paramètre essentiel de l'efficacité organisationnelle (Everaere, 2007). La compression de la relation verticale et horizontale est un indice significatif de la maintenance de l'autonomie des parties prenantes (Hammer et al., 2003).

Dans la même ligne de réflexion, Salhi et Forest (2019) mettent l'accent sur la confiance du gestionnaire vis-à-vis des employés lorsqu'ils déclarent que la confiance au travail est positivement liée à la satisfaction des besoins psychologiques (d'autonomie, compétence et affiliation sociale). Une bonne communication basée sur la confiance avec les employés est nécessaire pour accroître la performance et l'engagement des ouvriers (Grenier et al., 2012). L'expérience professionnelle du chercheur-praticien a mis en évidence un niveau d'autonomie très faible chez les employés. Le chef de son département

affiche un comportement qui pousse les employés à se sentir sous son contrôle, et le respect d'une consigne semble insignifiant. Ce comportement a des répercussions sur le développement des compétences des employés, car ils ont besoin de marge de manœuvre pour effectuer certaines tâches et exploiter leurs potentiels. L'acquisition ou le renforcement des compétences que l'on appelle souvent le développement des compétences ne devrait pas être coincé sous la tutelle d'un supérieur hiérarchique, mais trouver le libre accès de s'épanouir progressivement. Enfin, l'autonomie suppose le respect des principes, la coopération avec tous réciproquement pour le fonctionnement optimal de l'entreprise qui dépend de notre pouvoir de choisir et de juger, mais aussi de l'exercice de notre pouvoir sur les autres (Terressac, 2012).

4.2.3 Motivation au travail.

Vallerand et Thill (1993) expliquent que le concept de la motivation au travail est utilisé dans le but de décrire des forces internes et/ou externes qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. À travers la figure ci-dessous, Roussel (2000), souligne quatre éléments constitutifs qui caractérisent la motivation.

Tableau 8
Caractéristiques de la motivation

| | Description |
|-------------------------------|--|
| Déclenchement du comportement | Passage de l'activité à l'exécution des tâches exigeant le déploiement d'énergie |
| La direction du comportement | Motivation qui dirige le comportement à exercer des efforts vers l'atteinte de l'objectif fixé |

| | |
|--------------------------------|---|
| L'intensité du comportement | Incitation à dépenser des énergies physiques, intellectuelles et mentales dans le travail |
| La persistance du comportement | Qui incite l'engagement des employés à exécuter les tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. |

Source : La motivation au travail - concept et théorie (Roussel, 2000, p. 4)

L'élaboration de la pyramide des besoins, aussi appelée la pyramide de Maslow, donne une échelle qui représente les différentes mesures de besoins de l'être humain où il cherche à tenir l'équilibre dans la vie tant sur le plan professionnel que dans la vie courante. Les besoins psychologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et de l'accomplissement font partie des besoins de l'être humain depuis le niveau de base jusqu'au sommet (Pichère, 2015). La rémunération basée sur la compétence permet aux entreprises de favoriser l'apprentissage, la flexibilité et l'appropriation des employés ; ils seront prédisposés à la mobilité des postes, ce qui les rendra plus polyvalents dans les exercices de leur job (Henema et Gresham, 2002).

*Les employés avaient un salaire qui ne pouvait pas répondre à leurs besoins primaires, cela avait occasionné la démission de plusieurs. Il faut noter que cette organisation avait pour objectif d'embaucher les meilleures compétences, elle voulait avoir la personne qu'il faut à la place qu'il faut... **Extraits 10 témoignages 2.***

L'extrait 10 du témoignage 2 en lien avec l'expérience du chercheur-praticien montre la vulnérabilité de l'employé faisant face à des défis où le salaire des employés n'est pas raisonnable par rapport à leurs besoins primaires, voire ceux du secondaire. La rémunération basée sur les compétences est calculée en fonction de la compétence ou de la spécialisation que détiennent les employés (St-Onge et al., 2004). Selon Heneman et Dixon (2001), la rémunération des compétences est très rare et même introuvable dans le milieu de travail traditionnel, marqué par une division de travail et dont les processus de décisions sont attribués à l'employeur. Le niveau du rendement le plus satisfaisant dépend foncièrement de la pratique de relation mutuelle développée entre les parties, tandis qu'à l'inverse le résultat peut très faible et même catastrophique, et peut en retour avoir des impacts négatifs à long terme sur les résultats escomptés (Tsui et al., 1997). Comme l'explique Roussel (2001), la

motivation de tout individu serait provoquée par la satisfaction des employés allant des besoins physiologiques aux besoins de réalisation de soi. Entre autres, Roussel (2001) explique que les théories développées entre 1970 et 1980 sur la motivation sont basées sur le besoin psychologique supérieur, ces théories tendent à identifier les forces qui influencent les actions des employés à agir volontairement pour l'intérêt commun.

*Le bureau central de cette organisation avait utilisé une autre stratégie en vue de retenir les employés par l'augmentation du salaire, des bonus, des formations, des récompenses à partir des résultats et des célébrations des investissements des employés pour atteindre les résultats. J'avais eu l'opportunité d'expérimenter un meilleur engagement des employés qui étaient découragés et qui ne se souciaient plus au travail. Une fois que la philosophie de l'organisation a été changée par une nouvelle stratégie d'approche des employés, de la reconnaissance et de la valorisation ; des changements radicaux ont été opérés dans la vie de cette organisation. **Extraits 11 témoignages 2.***

Cet extrait en lien avec la place de la rémunération et de la motivation montre son importance dans la vie des employés ainsi que l'impact que cela peut avoir sur les résultats. Cette expérience montre l'énergie que peuvent déployer les employés lorsque les besoins sont comblés, et qu'une synergie se crée pour consolider les résultats. En effet, la motivation en milieu de travail découle en grande partie d'une bonne compréhension de la valeur des employés. Lorsque les besoins sont comblés et que les relations verticales et horizontales sont mises en valeur, de toute évidence, les résultats seront croissants, tandis qu'à l'inverse, les résultats ne seront pas satisfaisants. La rémunération et la motivation sont liées dans le contexte professionnel. Car, elles ont une grande influence sur le développement des compétences. Par contre, le développement des compétences a un impact positif sur la motivation. En effet, l'acquisition des compétences est un levier qui renforce le sentiment de l'estime de soi et qui est amplifié par une bonne rémunération et un climat motivant des employés à s'approfondir et à se progresser tout en exécutant ses tâches.

4.3 Discussion

Les analyses effectuées à partir des témoignages du chercheur-praticien permettent de découvrir les différentes facettes des obstacles au développement des compétences dans le contexte haïtien. La pratique des entreprises a des impacts directs et indirects sur l'évolution des personnels chargés d'exécuter les tâches. Le climat de travail sain est un facteur clé qui joue à l'engagement des employés les permettant de s'épanouir, tandis qu'un climat malsain est une barrière contre le développement des compétences.

Le tableau 7 ci-dessous présente une synthèse de la réalité des obstacles au développement des compétences dans le contexte haïtien comparativement au contexte occidental.

Tableau 9
Synthèse de la discussion

| Résultat des analyses dans le contexte occidental | Synthèse des résultats dans le contexte haïtien |
|---|--|
| Surcharge au travail | |
| Manque de répartition et manque de personnel dans l'exécution d'une tâche (Rheume, 2006) | Idem |
| Responsabilité dépassant la capacité d'un individu (Sheikh et coll., 2019). Résultat de l'investissement à l'excès au poste de travail (Trans et Coll 2020, Manoj, 2013) | Idem Irrespect des clauses du contrat de travail. Exigence d'exécuter les tâches d'autres employés |
| Résultat du manque de soutien hiérarchique (Truchot, 2019) Problème de division de tâche (Francoeur, 2015) Rupture interne au sujet avec l'éthique du métier (Falzon et Sauvagne, 2004) | Idem Obstacle au développement des compétences Réduction de performance de professionnelle. |
| | |

| Abus de pouvoir | |
|--|---|
| <p>Toute action qui nuit à la dignité humaine. (Vredenburg et Brender, 1998) Culture toxique entre les parties (Matineau et Labelle-Deraspe, 2024)</p> | <p>Exercice du pouvoir injustement</p> <p>Manque de respect et traitement rigoureux envers les employés Mauvais traitement des employés. Perte du sentiment d'appartenance. Développement du mal-être des employés</p> |
| Valorisation au travail | |
| <p>Appréciation de la qualité du travail et l'amélioration des conditions de travail (Oubella et Kobiyh, 2023)</p> <p>Fidélisation d'adaptation aux employés (Vandenberghe, 2004)</p> <p>Valorisation des compétences, élément de motivation et de renforcement des compétences (Pemartin, 1999)</p> <p>Promotion et la valorisation, la justice, la confiance et la reconnaissance au travail (Salhi et Forest, 2019)</p> <p>Bonne rémunération (Von Glinow, 1985).</p> <p>Bonne gestion de la performance (Heneman et Gresham, 1998)</p> | <p>Investissements non reconnus.</p> <p>Insatisfaction des employés liée à la rémunération</p> |
| Respect de l'autonomie | |
| <p>Développement de la relation verticale et horizontale des parties prenantes (Hammer et al., 2003)</p> <p>Confiance et délégation de pouvoir (Salhi et Forest 2019)</p> <p>Bonne communication et écoute (Grenier et coll., 2012).</p> <p>Coopération réciproque (Terssac, 2012)</p> | <p>Dépendance de l'exécution des travaux</p> <p>Faible niveau d'autonomie</p> <p>Irrespect des principes de base établis</p> <p>Manque de coopération entre employeur et employés</p> |
| | |

| Motivation au travail | |
|--|------|
| Bonne rémunération et satisfaction des besoins employés (St-Onge et al., 2004) | idem |
| Pratique de relation mutuelle (Tsui et al., 1997) | idem |
| Satisfaction des employés (Roussel, 2001) | idem |

4.4 Conclusion du chapitre 4

Ainsi le tableau 9 indique les facteurs qui entravent le développement des compétences dans un contexte spécifique. En effet, la répartition des tâches, le contrôle de la charge de travail, une bonne distribution de tâches et le maintien d'une bonne relation entre employeurs et employés sont des facteurs positifs qui favorisent le développement des compétences pour éviter la surcharge au travail. Contrairement à l'irrespect des normes établies, des exigences excessives par rapport à la capacité d'absorption des employés peuvent servir de barrières empêchant ces derniers de poursuivre leur parcours professionnel. Plusieurs éléments sont des modèles qui favorisent l'épanouissement et le développement des compétences. D'abord, la valorisation permet de reconnaître chaque engagement tout au long de la réalisation de la tâche assignée, pour que les employés puissent se sentir utiles. Ensuite, l'autonomie donne à l'employé la possibilité de prendre des responsabilités, de prendre des décisions et de développer la confiance en soi. Enfin, la motivation provient de la satisfaction des attentes qui conduisent à l'accomplissement de soi.

Entre autres, l'exercice du pouvoir abusif est un élément majeur sur lequel doivent agir les chefs d'entreprises, car il nuit à la dignité de l'être humain et a tendance à voir les employés comme des objets et non comme des humains. Effectivement, la surcharge de travail est liée à l'abus de pouvoir, ce qui limite la capacité des employés à se développer et à performer. Ces points négatifs aux facteurs liés au développement des compétences sont

urgents pour détruire toutes les barrières qui empêchent la voie du développement des compétences dans les entreprises en Haïti.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail de recherche a exploré les différents éléments panoramiques de la compétence (Lapierre, 1998), qui permet de faire une interconnexion entre l'homme et l'exécution de sa tâche (Dugué, 1994). La capacité d'agir en face des situations délicates permet de trouver des solutions durables et d'encaisser de nouvelle potentialité (Dell'Angello, 2011). La combinaison du savoir, du savoir-faire et du savoir-être révèlent les facteurs qui permettent l'épanouissement des compétences et pour parvenir à des résultats (Matineau, 2006). Les différentes catégories de compétences élaborées dans le cadre de la recherche donnent une vue transversale du concept du développement des compétences (Dejoux, 2008), et la base potentielle des organisations (Delobbe et al., 2014).

Les facteurs liés aux obstacles du développement des capacités professionnelles sont nombreux. Plusieurs auteurs, tels que Solar et al., (2014), voient l'effet des obstacles d'abord dans la vie des personnes ayant rapport au système mis en place qui tient compte de l'évolution des employés, d'autre part, les obstacles liés à la philosophie de l'entreprise. L'exercice du métier dans les entreprises a besoin d'un regard soutenu de sorte que les membres du personnel puissent atteindre le niveau de l'efficience (Lange et al., 2000). Ce travail de recherche tient aussi en compte les différents obstacles que font face des professionnels en Haïti qui les empêchent de s'épanouir tout au long de l'exercice de leur métier dans les entreprises. Le contexte sociopolitique et économique du pays est un enjeu majeur qui influence le fonctionnement des entreprises qui n'arrivent pas à établir un système bien équilibré pour maintenir un statu quo afin de donner du sens dans l'exercice professionnel. Le facteur culturel en est aussi un gros lot, car la réussite de toute entreprise dépend foncièrement de son style culturel (Levering, 2016).

En effet, le chercheur-praticien a utilisé la méthode de l'autopraxéographie qui le permet de mettre en parallèle ses expériences personnelles et professionnelles afin de pouvoir

explorer des domaines scientifiques pour enfin parvenir à la construction des savoirs génériques (Albert, 2017). Cette méthode permet au praticien de reculer un peu de son vécu professionnel pour expliquer le niveau de la complexité au niveau des entreprises (Albert, 2007). Les récits des témoignages reflètent les expériences du chercheur praticien dans différentes entreprises qui expliquent les défis qu'il confronte dans l'exercice de son emploi. L'utilisation de la méthode PECP permet de mettre en relief la nature, la construction et la validité de la connaissance (Le Moigne, 1995) pour enfin appliquer ces données vers une découverte scientifique.

Les démarches de cette recherche permettent de découvrir les différentes composantes des compétences ; celles génériques (Durand, 2015), techniques (Rainsbury et al., 2002), et souples ou savoir-être (Weber et al., 2011, Ourrache et Rabhi, 2022). La pratique de la valorisation des compétences permet de bien situer les valeurs et créer une atmosphère pouvant faciliter le développement intégral des employés (Deschanet, 2022). La reconnaissance des compétences suggérée par Brun et Laval (2018) est un élément significatif qui déclenche le niveau de la performance et la productivité des employés ; le déploiement énergétique et le niveau relationnel des employés sont le résultat du niveau de la reconnaissance développée dans les entreprises (Kaufman et al., 2013).

Bref, l'élaboration de ce travail de recherche a permis de comprendre les facteurs liés au développement des compétences (Delgoulet et Vidal-Gomel, 2013) et les dimensions productives et constructives (Samurcay et Rabardel, 2004). Tandis que les compétences ont des obstacles de toutes sortes qui empêchent son développement, ils sont d'ordres structurels qui combinent la vision et l'infrastructure au regard de la formation (Solar et al., 2014, Lange et al., 2000). La rupture des barrières liées au développement des compétences est nécessaire pour créer un climat de travail efficace (Lange et al., 2000).

Enfin l'analyse des données tirées dans les différents témoignages du chercheur, permet de découvrir des connaissances empiriques partant du contexte haïtien au contexte contemporain. Cependant, cette recherche a ses limites non seulement par rapport au choix méthodologique (Albert, 2017), mais aussi par le fait que les résultats des données sont quasi

centrés sur une seule source d'information empirique (Albert, 2017). Les résultats issus de l'analyse des données et les discussions mettent en relief premièrement les différents obstacles au développement des compétences, tels la surcharge au travail qui consiste à solliciter des tâches excessives et contraignantes auprès des employés (Falzon et Sauvagnac, 2004). Ensuite, l'exercice du pouvoir abusif manifesté par l'irrespect des employés et la violation des normes établies demeurent comme des éléments désastreux et frustrants pour les employés. Deuxièmement ; la valorisation, le respect de l'autonomie et la motivation au travail sont des éléments qui peuvent dynamiser le processus de développement des employés.

Ainsi, ces directives peuvent servir d'indices pour comprendre le niveau des obstacles au développement des compétences dans le contexte haïtien et les conséquences qui s'y attachent. Entre autres, elles peuvent aussi conduire à de nouvelle aventure dans le sujet pour ceux qui veulent s'approfondir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Accord, J.-E. et Kennedy, A.-A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Albert, M.-N. et Couture M.-M. (2014). To explore new avenues: Experiential testimonio research. *Management decision*.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 16, 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N. et Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/rips1.hs04.0163
- Albert, M.-N., Dodeler, N.-L. et Pérouma, J.-P. (2019). *Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes*. *Projectics/Proyética/Projectique*, 22(1), 33-46.
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* (Supplément), 163-175.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *SAGE open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N. et 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 Éditions.
- Albert, M.-N. et Dodeler, N.-L., Couture, M.-M., et Michaud, N. (2022). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire.

- Alex, K. (2009). *Soft skills*. S. Chand Publishing.
- Alexis, J.-S., (2002). Du réalisme merveilleux des Haïtiens. *Présence africaine*, 165166(1), 91-112.
- Amadiou, J.-F. et Cadin, L. (1996). *Compétence et organisation qualifiante*. Economica.
- ANCORI B., (2009), « Expertise et citoyenneté : les Grecs anciens et nous. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3, 485-529.
- Antoine, Mélanie, Dimitri Deflandre, Frédéric Naedenoen, Nathalie Renier et François Pichault. 2006. *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*. Bruxelles : De Boeck.
- Armagnac, S., Klarsfeld, A. et Martignon, C. (2016). La gestion des talents: définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@ GRH*, 20(3), 9-41.
- Aubret, J. et Gilbert, P. (2003). *L'évaluation des compétences*. Editions Mardaga.
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43, 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information management*, 20(1), 61-98.
- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A. et Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 387-401.
- Baltes, K.-A., Amundson, S.D., Schroeder, R.C. and Morris, W. T. (1995), "The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture", *Management Science*, Vol. 41 No. 10, pp. 1565-81
- Balthazard, P.-A., Cooke, R. A. et Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709- 732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>.
- Barbars, L. D. A. et Dubkevics, L. (2010). The role of organizational culture in human resource management. *Hum. Resour. Manag. Ergon*, 4, 25-34.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Baroni, Raphaël., Macé, M., École des hautes études en sciences sociales, Centre de recherches sur les arts et le langage, et Université de Lausanne. (2007). *Le savoir des genres*. Presses universitaires de Rennes.
- Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (40), 66-81.
- Beirendonck, L.-V. (2004), management des compétences, ed. De boeck
- Beirendonck, Lou Van (2004), Management des compétences
- Benhaddouch, m., et El Fathaoui, h. (2022). Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion : Revue de littérature. *Revue française d'Économie et de Gestion*, 3(5).
- Bertereau, C., Marbot, E., et Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un accent sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE: Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 348(1), 51-66.
- Bertezene, S. (2025). Le rôle de l'autonomie dans la qualité de vie au travail: dépasser le modèle bureaucratique grâce à la délégation concertée. *Santé RH. Revue de gestion du personnel médical et hospitalier des établissements de santé* (Juillet-Août 2025), 7-12.
- Berthevas, J.-F. (2013). Management des réseaux personnels et de la sécurité de l'information dans une perspective d'innovation: le rôle de la culture organisationnelle. *Unpublished doctoral dissertation*]. University of Aix-Marseille.
- Bertrand, Y. (2011). Culture organisationnelle. PUQ.
- Binsaeed, R. H., Unnisa, S. T., et Rizvi, L. J. (2017). The big impact of soft skills in today's workplace. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(1), 456-463.
- Blake, R. R. et Mouton, J. (1980). Les deux dimensions du management. Les Éditions d'Organisation.
- Boisrond-Tonnerre, L. (1851). *Mémoires pour servir à l'histoire d'Haïti*. France Libraire.
- Bootz, J. P. et Schenk, E. (2014). L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. *Management & Avenir*, 67(1), 78-100.
- Bouchamma, Y., Lambert, M. (2022). Compétences acquises en formation et en pratique lors d'un changement non planifié.

- Boudrias, J. S., Roberge, V., Sénéchal, C., Brunet, L., et Morin, D. (2023). *Toutes les formes d'abus en milieu de travail ont-elles les mêmes incidences sur la santé des travailleurs? Humain et Organisation*, 7(2), 10-26.
- Boukaira, S. et Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *La Revue marocaine de Contrôle de Gestion*, (10).
- Boussard, V. (2008). Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance.
- Boussenna, Y. et El Kharraz, O. (2022). Rôle modérateur de la culture organisationnelle sur la relation entre le GC et la performance universitaire.
- Bouyzem, M. et AL Meriouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Économie, Gestion et Société*, (14).
- Brassard, N. (2021). La gestion humaine des ressources, l'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations,
- Brière, J. F. (2017). La Révolution haïtienne dans les manuels scolaires français, 1857–2011. *Journal of Haitian Studies*, 23(2), 32-56.
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Burlaud, A. et Simon, C. J. (2006). *Le contrôle de gestion*. La découverte.
- Byrne, Zinta S., James W. Weston, and Kelly Cave. 2020. *Development of a scale for measuring students' attitudes towards learning professional (ie, soft) skills. Research in Science Education* 50: 1417–33. [CrossRef]
- Cameron, S. K. – QUIT, R. E., 1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Values Framework*. Addison – Wesley Publishing Company. Inc. ISBN 978 078 798 283
- Camille Antunes (2023) *Gestion des compétences*, [Gestion des compétences : Définition, objectifs et guide pratique | 365 Talents](#), consultés le 10 février 2025.
- Carmeli, A., Gelbard, R., et Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349.
- Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., Bremner, A. J., Greven, C. et Furnham, A. (2010). *Soft skills in higher education: Importance and improvement ratings as a function of*

- individual differences and academic performance. Educational Psychology, 30(2), 221-241.*
- Chatman, J.A. and Jehn, K.A. (1994), “*Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?*”, *Academy of Management Journal, Vol. 37 No. 3, pp. 522-54.*
- Chaudhari, T. (2022). Soft skills: Types, characteristics and importance. *Journal of Commerce & Trade, 16(2).*
- Cherré, B., Laarraf, Z. et Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique: forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en sciences de gestion, 100(1), 143-172.*
- Clot, Y. (2012). Le travail soigné, ressort pour une nouvelle entreprise. *La Nouvelle Revue du travail, 1.* <http://nrt.revues.org/108>
- Cohen-Scali, V. (2012). *Competence and competence development.* Barbara Budrich Publishers. <https://doi.org/10.3224/86649462>
- Cohen-Scali, V. (Ed.). (2012). *Competence and Competence Development (1 st ed.).* Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvbkk2h9>
- Colin, T. et Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective: les apports d’une lecture en termes d’apprentissage dans un service d’urgence hospitalier. *Gestion des compétences: nouvelles relations, nouvelles dimensions, Paris, Vuibert, coll.« Recherche (AGRH).*
- Congé, J. A., Kanungo, R.N., 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review 13, 471–482.*
- Cooke, G. B., Zeytinoglu, I. U., et Chowhan, J. (2009). *Barriers to training access.* Statistics Canada.
- Corbet, A. (2021). Les différentes dimensions de la mémoire du séisme de 2010 en Haïti. *L’Espace politique, 2020(41).*
- Corinne, G., et Annie, W-F. (1999). L’évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : Une approche ergonomique, 47-62
- Coulet, J.-C. (2011). La notion de compétence: un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain, 74(1), 1-30.*
- Courpasson, D. (1996). Les normalisations managériales entre l’individu et le modèle professionnel. *Revue d’économie industrielle, 75(1), 239-256.*
- Coutrot, T. et Perez, C. (2022). *Le sens au travail. Paris, France: Le Seuil.*

- Cross, K.-P. (1981). *Adult as learners: Increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- De politique des trois Conseils, É. (2010). *Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Ottawa, ON: 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, 59-60.
- Defélix, C., Oiry, E et Klarsfeld, A. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (No. halls -00084048).
- Dejoux C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion* 2000, novembre-décembre, pp. 15-31.
- Dejoux, C. (2000). Pour une approche transversale de la gestion des compétences. *GESTION* 2000, (6), 15-32.
- Dejoux, C. (2008), *gestion des compétences et GPEC* édition Dunod
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC-2ème édition*. Dunod.
- Delgoulet, C., et Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences: une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In *Ergonomie constructive* (pp. 17-32). Presses universitaires de France.
- Delgoulet, C., et Vidal-Gomel, C. (2013). Le développement des compétences : une condition pour la construction de la santé et de la performance au travail. In, P., Falzon (Ed), *Ergonomie constructive* (PP 19- 32), Paris : PUF,
- Delisle, M. (2024). La reconnaissance des acquis et des compétences en formation professionnelle, un modèle pour l'évaluation des apprentissages expérientiels. *Revue hybride de l'éducation*, 8(3), 1–13. <https://doi.org/10.1522/rhe.v8i3.1729>
- Dell'Angelo, M. (2011). Les tâches complexes et l'évaluation de compétences dans l'investigation. *Bulletin pédagogique trimestriel de l'APBG (association des professeurs de Biologie et de Géologie)*, (4), 131-147.
- Delobbe, N., et Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:18597>
- Delobbe, N., Gilbert, P. et Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(1), 28–59. <https://doi.org/10.7202/1024206ar>

- Demaizière, F., et Narcy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4).
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational*. New York: Wiley. Dyke, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organizations*. Dobbin, F., & Jung, J.(2010). *Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias*. *NCL Rev*, 89, 809.
- Deschanet, E., Distler, F. et Rasolofo-Distler, F. (2022). Reconnaissance des compétences: savoirs, savoir-faire et savoir-être de l'étudiant: Le cas de trois dispositifs: Bonus étudiant engagé, VAE et blocs de compétences. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, 33(3), 91-110.
- Dessler, G.-A. Stake, F., J. Cyr, D. (2004), *Gestion des organisations principes et tendances au XXI^e siècle*.
- Dhillon G., Backhouse J., (2001), *Current Directions in IS Security Research: Toward Socio Organizational Perspectives*, *Information Systems Journal* Vol.11, N^o.2, pp.127-153.
- Dibi, A., Mharzi, H., Hebaz, A. et Laroussy, A. (2025). Le management du potentiel humain : expérimentation d'un outil de pilotage dans le contexte d'un établissement éducatif marocain. *@Grh, anticipées* (0), I4–XXV. <https://doi.org/10.3917/grh.pr.0004>
- Diez*, R. et Carton**, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, (3), 104-112.
- Dion, L. (2024). *L'influence de la culture organisationnelle quant à la prise du congé parental par les pères au Québec* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Dolan, S.-L., Gosselin, E., et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel* (5e édition). Chenelière éducation.
- Dolan, S.-L., Jackson, S., Saba, T. et Schuler, R. (2008). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuels*
- Doucet, H. (2010). De l'éthique de la recherche à l'éthique en recherche. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 12(1), 13-30.
- Dubois, M. et Retour, D. (1999). La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagé. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), 225-243.
- Dugué, É. (1994). La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail*, 36(3), 273–292. <http://www.jstor.org/stable/43149943>

- Dupuich-Rabasse F. et Trépo G. (2002), « Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : la place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion l'entreprise », Actes du 13e congrès annuel de l'AGRH, tome 2, pp. 9-21.
- Durand, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, (8), 267-295.
- El Hammoui, L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 3(1).
- Elkhalladi, J. et Sefrioui, A. (2024). Teachers' knowledge of soft skills and flipped classrooms: Nursing and health technologies. *Heliyon*, 10(16).
- Elliot, A. J., Faler, J., McGregor, H. A., Campbell, W. K., Sedikides, C. et Harackiewicz, J. M. (2000). Competence valuation as a strategic intrinsic motivation process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(7), 780-794.
- Endrizzi, L. (2015). Le développement de compétences en milieu professionnel.
- Enlart, S. (2011). La compétence. In *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 229-248). Dunod.
- Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances* (p. 166). Hermès sciences publications.
- Everaere, C. (2007). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue française de gestion*, 180(11), 45-59.
- Eymard-Duvernay, F. (2007, January). Les institutions de valorisation des biens et du travail. In *Théorie de la valeur et science sociale colloquium, Université de Paris X-Nanterre*.
- Falzon, P. et Sauvagnac, C. (2004). 11. Charge de travail et stress. In *Ergonomie* (pp. 175-190). Presses universitaires de France.
- Feraco, T., Resnati, D., Fregonese, D., Spoto, A., et Meneghetti, C. (2023). An integrated model of school students' academic achievement and life satisfaction. Linking soft skills, extracurricular activities, self-regulated learning, motivation, and emotions. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 109-130.
- Fisher, C.-J. (2000). Like it or not... culture matters. *Employment Relations Today*, 27(2), 43-52.
- Francoeur, V. S. (2015). *Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation* (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
- Freitag, M. (1995). Le naufrage de l'université. Et autres essais d'épistémologie politique. Québec : Nuit blanche.

- Friedmann G (1946), Problèmes humains du machinisme industriel, Paris, Gallimard.
- Friedmann G (1964), le travail en miettes, Spécialisation et loisirs, Paris, Gallimard (1re éd. 1956)
- Gaillard, I., de Terssac, G., Sarfati, F., et Waser, A. M. (2013). Compétences organisationnelles et santé. *Sociologies pratiques*, 26(1), 19-26.
- Gernet, I. (2022). *Travail et surcharge des professionnels: éclairage par la psychodynamique du travail. Contraste*, 56(2), 85-96.
- Gerstner, L.V. Jr (2002), Who Says Elephants Can't Dance?, HarperCollins Publishers, New York, NY.
- Gestion*. (1976). <https://www.cairn.info/revue-gestion.htm>
- Girault, C.-A. (1978). *LA QUESTION DU CHÔMAGE EN HAÏTI. Manpower and Unemployment Research*, 11(1), 65 –76. <http://www.jstor.org/stable/43574730>
- Godfrey, M. (Ed.) (1997), Skills development for internationale comptetitivenss, Edward Elgar Publishing, Cheltenham
- Goffee, R. and Jones, G. (1996), “What holds the modern company together?”, Harvard Business Review, Vol. 74 No. 6, pp. 133-49.
- Gonnet, A. (2023). Opportunités et limites de la valorisation des compétences hors travail. *Formation emploi*, 161(1), 61-81.
- Gosselin, E. et Lauzier, M. (2011). Le présentéisme. *Revue française de gestion*, 211(2), 15-27.
- Govain, R., Paul, B. et Emmanuel, E. (2023). Kriz enstitisyonèl ak pwoblèm edikasyon an Ayiti, *Rechèch Etid Kreyòl* 2, 91-114.
- Goyer, L. (2010). Modalités d'accompagnement en matière de développement de carrière dans le contexte des PME. Recension des écrits. Rapport no 3 du GDRC-FCDC. Québec : Université Laval.
- Granjou, C. (2003). *L'expertise scientifique à destination politique. Cahiers internationaux de sociologie*, 114(1), 175-183.
- Grenier, S., Chiocchio, F. et Beaulieu, G. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(4), 169-179. doi: <https://doi.org/10.7202/1013156ar>

- Grosch, J.-W., Caruso, C.C., Rosa, R. R., et Sauter, S. L. (2006). Long hours of work in the US: associations with demographic and organizational characteristics, psychosocial working conditions, and health. *American journal of industrial medicine*, 49(11), 943-952. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/ajim.20388>
- Grugulis, I. et Vincent, S. (2009). *Whose skill is it anyway? 'soft' skills and polarization. Work, employment and society*, 23(4), 597-615.
- Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*. Paris: Cerf.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. et Cohen, L. (1999). *La conquête du futur*. Dunod.
- Hammer, M., Champy, J. et Le Seac'h, M. (2003). *Le reengineering: Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Dunod.
- Hargood, C. et Peckham, S. (2017). *Soft Skills for the Digital Age*.
- Heckman, J.-J. et Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.
- Hendarman, A.-F. et Cantner, U. (2018). *Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. Eurasian Business Review*, 8, 139-169.
- Heneman, R.-L. et Gresham, M. T. (2002). Performance-based pay plans. *Strategic reward management: design, implementation, and evaluation: S*, 75-109.
- Heneman, R.-L. et K.-E. Dixon. 2001. « Reward and Organizational Systems Alignment : An Expert System ». *Compensation & Benefits Review*, vol. 33, no 6, 18–29.
- Heneman, R.-L. et M.-T. Gresham. 1998. « Performance-Based Pay Plans ». *Performance Appraisal : State-of-the Art Methods for Performance Management*. J.W. Smither, dir. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass, 496–536.
- Herrera, J., Lamaute-Brisson, N., Milbin, D., Roubaud, F., Saint-Macary, C., Torelli, C., & Zanuso, C. L. (2014). L'évolution des conditions de vie en Haïti entre 2007 et 2012: la réplique sociale du séisme. *Paris, Port-au-Prince: IHSI, DIAL*.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Houle, L (2003). *Le stress chez les gestionnaires en ressources humaines dans les PME [mémoire de maîtrise]*, Trois-Rivières, Université du Québec. Récupéré de <https://depot.e.uqtr.ca/id/eprint/4692>
- Hunter, B. (1992). Haiti: République d'Haïti. *The Statesman's Year-Book: Statistical and Historical Annual of the States of the World for the Year 1992–1993*, 669-673.

- Hurrell, S.-A., Scholarios, D., et Thompson, P. (2013). *More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. Economic and Industrial Democracy, 34(1), 161-182.*
- Jaques, E. (2013). *The changing culture of a factory.* Routledge.
- Jensen, G. (1957). Principles and content for developing a theory of learning. *Adult education, 8, 131-134*
- Johns, G. (2010). Some unintended consequences of job design. *Journal of Organizational Behavior, 31(2/3), 361-369.*
- Jonnaert, P., Barrette, J., Boufrahi, S. et Masciotra, D. (2004). Contribution critique au développement des programmes d'études: compétences, constructivisme et interdisciplinarité. *Revue des sciences de l'éducation, 30(3), 667-696.*
- Juès, J.-P. (2002). *Gestion des ressources humaines: principes et points-clés.* Ellipses.
- Kantrowitz, Tracy M. 2005. Development and Construct Validation of a Measure of Soft Skills Performance. Atlanta: Georgia Institute of Technology. Available online: <http://hdl.handle.net/1853/6861> (accessed on 15 April 2023).
- Karasek R.-A. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 285-308.*
- Karasek R.-A., Triantis K.P., Chaudhry S.S. (1982), Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behaviour, p. 181-200.*
- Kaufman, T., Chapman, T., et Allen, J. (2013). The effect of performance recognition on employee engagement. *Cicero Group.*
- Kchirid, A., Temnati, R. (2021), *Management des Entreprises.*
- Kechagias, K. (2011). Teaching and assessing soft skills. Thessaloniki (Neapolis): 1st Second Chance School of Thessaloniki, as part of the Measuring and Assessing Soft Skills (MASS) Project.
- Kechagias, K. (2011). Teaching and assessing soft skills. Thessaloniki (Neapolis): 1st Second Chance School of Thessaloniki, as part of the Measuring and Assessing Soft Skills (MASS) Project.
- Kenny, G. (2012), „*Diversification: Best practices of the leading companies*”, *Journal of Business Strategy, Vol. 33 No. 1, pp.12-20.*
- Kidd, R.-J. (1973). *How adult learn.* New York: Association Press.

- Klarsfeld, A. (2000). *La compétence, ses définitions, ses enjeux*. Gestion 2000.
- Klarsfeld, A. (2006). La gestion des compétences: le défi de sa mesure. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, 229-251.
- Labruffe, A. (2003). Management des compétences
- Laforce, T. (2023). Énoncé de politique des trois conseils: éthique de la recherche avec les êtres humains (2022).
- Laker, D.-R., et Powell, J. L. (2011). *The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer*. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122
- Lamri, J. et Lubart, T. (2023). *Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach*. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Lange, T., Ottens, M. et Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European industrial training*, 24(1), 5-11.
- Lapierre, L. (1986). *La gestion en jeu : l'enjeu de la gestion*. *Jeu*, (38), 211–214.
- Lassegue, P. (1992). Défense et illustration de la gestion. *J. - P. Helfer, J. Orsoni (éds.) Encyclopédie du management, Paris, Vuibert, pp. XIII-XXII*.
- Lavoie, N., Lévesque, J. - Y., Aubin-Horth, S., Roy, L. et Roy, S. (2004). Les obstacles à la participation des adultes peu scolarisés à des activités de formation dans un cadre d'éducation formel et non formel. Université du Québec à Rimouski. Rimouski : Les Éditions Appropriation.
- Lavoie, N., Levesque, J.-Y., et Aubin-Horth, S. (2008). *Le retour en formation chez les adultes peu scolarisés: un faisceau d'obstacles*. *Éducation et sociétés*, 22(2), 161-178.
- Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives* (3e éd.). Paris : Éditions Eyrolles (1re éd. 2000).
- Le Deist, F.-D., et Winterton, J. (2005). *What is competence? Human resource development international*, 8(1), 27-46.
- Le Duff R., 1999, encyclopédie de la gestion et du management.
- Le Moigne J.-L., 1995, *Les Épistémologies constructivistes*, 1re édit. ; 2007, 2de édit. ; Paris, que Sais-Je ?

- Le Moigne, J.-L. (2012). L'étude de la constitution des connaissances valables. *Que sais-je?*, 4, 3-12.
- Levering, R. (2016). This year's best employers have focused on fairness. *Retrieved from*.
- Levy-Leboyer, C., Lévy-Leboyer, C., Lévy-Leboyer, C., et Lévy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Éd. d'organisation.
- Liot, D. (2010). *Perte de sens au travail à ErDF-grdf*. *Empan*, 77(1), 26-30.
- Lorsch, J.-W. et McTague, E. (2016). *Culture is not the culprit*. *Harvard Business Review*, 94(4), 96—105.
- Louart, P. (2003). *Les acteurs de la GRH*. *Encyclopédie des ressources humaines*, 2, 641-656.
- Louis, M.-R. (1980), "Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-51
- Lyu, W. et Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307.
- Malherbe, J.-F. (2001). *Déjouer l'interdit de pensée: essais d'éthique critique*. Liber.
- Mangnan, E.-L. (2018). *Pratiques organisationnelles et performances socio-économiques dans les entreprises haïtiennes. Proposition d'un manuel de procédure administrative, adapté à la Gestion des Ressources humaines et la planification stratégique (2000-2017)* (Doctoral dissertation, Université de la Renaissance d'Haïti (URH-ISAG)).
- Manoj, A.-S. (2013). *An Analytical Study on Employee Stress with Special Reference to Information Technology (It) Companies in Technopark—A Kerala Experience*. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(11), 156-157.
- Marando, A. (2012). *Balancing Project Management Hard Skills and Soft Skills*. Rabb School of Continuing Studies: Division of Graduate Professional Studies, Brandeis University. Martino, G., et Bartolone, J. (2011). *Soft Skills for Open Innovation Success*. In Paul Sloane (Ed), *A guide to open innovation and crowd sourcing. Advice from leading expert* (pp. 98–105). United Kingdom. Kogan page.
- Marin-Zapata, S.-I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., et Jaramillo-Serna, M. A. (2022). *Soft skills, do we know what we are talking about?*. *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000.

- Martin, J. and Siehl, C. (1983), "Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, Autumn, pp. 52-64.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Martineau, Stéphane (2006). La question des compétences: tour d'horizon sociohistorique de la notion et analyse conceptuelle. *Trois-Rivières, Québec: Université du Québec à Trois-Rivières, département des sciences de l'éducation*.
- Martino, G. et Bartolone, J. (2011). Soft Skills for Open Innovation Success. In Paul Sloane (Ed), *A guide to open innovation and crowd sourcing. Advice from leading expert* (pp. 98–105). United Kingdom. Kogan page
- Maslow, A. (2020). *Devenir le meilleur de soi-même: Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*. Éditions Eyrolles.
- Mathieu, C. et Labelle-Deraspe, R. (2024). Pour en finir avec les cultures toxiques. *Gestion*, 49(1), 100-104.
- Matteson, M.-L., Anderson, L., et Boyden, C. (2016). " Soft skills": A phrase in search of meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Mauss, M. (1925) « Essai sur le don », réédité in Mauss M., *sociologie et anthropologie*.
- McGrath, S. (2002). *Skills for development: a new approach to international cooperation in skills development? Journal of Vocational Education & Training*, 54(3), 413–430. <https://doi.org/10.1080/13636820200200207>
- Merriam, S.-B. (1987). *Adult learning and theory building: A review. Adult Education Quarterly*, 37(4), 187-198
- Michaud, G., Dionne, P. et Brien, A. (2009). Rapport de recherche : recension des écrits sur les besoins sous-jacents au bilan de compétences. Sherbrooke : Groupe de recherche canadien sur la pratique en développement de carrière fondée sur les données probantes (CRWGDRC), Université de Sherbrooke.
- Migneault, P., Rousseau, V., et Boudrias, J.-S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *European review of applied psychology*, 59(3), 239-252.
- Milord, E. (2023). Dorigny, Marcel, Théodat, Jean-Marie, Gaillard, Gusti-Klara, Bruffaerts, Jean-Claude (Édition intégrale, annotée et commentée par), Haïti-France. Les chaînes de la dette. Le rapport Mackau (1825). *Journal des africanistes* (93 -1/2), 402-408.
- Mintzboerg, H.: 1983, *Power In and Around Organizations* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs).

- Mirallès, P. (2007). *La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management? Management & Avenir, 11(1), 29-42.*
- Mitchell, G.-W., Pritchett, C. C., et Skinner, L. B. (2013). The importance of the integration of soft skills into the curriculum as identified by MBA students. *Academy of Business Research Journal Volume I, 8.*
- Morin, E. (2001). La Méthode. 5. *L'identité humaine. L'humanité de l'humanité. Morin, P. (2000). Histoire et culture organisationnelle. La Gazette des archives, 188(1), 53-59. <https://doi.org/10.3406/gazar.2000.3622>*
- Morin, E.-M. et Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion, 83-95.*
- Morin, E.-M. et Gagné, C. (2009). Donner un sens au travail: promouvoir le bien-être psychologique.
- Moss, P., et Tilly, C. (1996). “Soft” skills and race: an investigation of black men’s employment problems. *Work and Occupations, 23(3), 252–276.*
- Orain, A. (2025). Un secret bien gardé: La « double dette » d’Haïti. *L’Histoire, 531(4), 30-33.*
- Oubella, R. et Kobiyh, M. (2023). Valorisation du capital humain et numérisation RH: étude empirique sur les employés d’un centre d’appel. *Revue internationale des Sciences de Gestion, 6(1).*
- Ouchi W.-G., (1978), *Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility, The Academy of Management Review, Vol.3, N°2, pp.305-314.*
- Ouchi W.-G., (1983), Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly, Vol.28, No. 3, pp. 468-481*
- Ouchia, N. (2023). *Surcharge de travail et conséquences psychiques. Santé mentale et Droit, 23(3), 484-488.*
- Oudet, S.-F. (2012). Chapitre 14. Favoriser un environnement « capacitant » dans les organisations. In *Apprendre au travail* (pp. 201-213). Presses universitaires de France.
- Ourrache, C. et Rabhi, D. (2022). Savoir-être et bien-être au travail: Essai d’un cadrage théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3 (2-1).*
- Page, C., Wilson, M., et Kolb, D. (1993). *Managerial competencies and New Zealand managers: On the inside, looking in.* Auckland: University of Auckland.

- Paradeise, C., et Lichtenberger, Y. (2001). Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, 43(1), 33-48.
- Parente, D.-H., Stephan, J. D., et Brown, R. C. (2012). *Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills. Management Research Review*, 35(11), 1004-1028.
- Patacsil, F.-F. et Tablatin, C. L. S. (2017). *Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: A gap analysis. Journal of Technology and Science education*, 7(3), 347-368.
- Pemartin, D. (1998). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement?* Ed. Management société.
- Pépin, Y. (1994). Savoirs pratiques et savoirs scolaires : une représentation constructiviste de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 20(1), 63–85. <https://doi.org/10.7202/031701ar>
- Perron, N. (2020). *Identification et validation des compétences cliniques minimales chez les infirmières débutantes en soutien à domicile* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Pesqueux, Y. (2024). La culture nationale en sciences de gestion.
- Piaget J., 1967 a, Logique et Connaissance scientifiques, Paris, Gallimard.
- Pichault, F. et Nizet, J. (2000), la gestion des ressources humaines. *Présentation en séminaire MGRH Grand*.
- Pichault, François et Jean Nizet. 2000. Les pratiques de gestion des ressources humaines : approche contingente et politique. Paris : Le Seuil.
- Pichère, P. (2015). *La pyramide de Maslow: Comprendre et classifier les besoins humains*. 50 Minutes.
- Poisson-de Haro, S. et Turgut, G. (2012). Expanded strategy simulations: developing better managers. *Journal of Management Development*, 31(3), 209–220.
- Postiaux, N., Bouillard, P., et Romainville, M. (2010). Référentiels de compétences à l'université. Usages, rôles et limites. *Recherche et formation*, (64), 15-30.
- Qatawneh, A.-M. (2023). The role of organizational culture in supporting better accounting information systems outcomes. *Cogent Economics & Finance*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2164669>
- Quinn, R.-E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass.

- Rainsbury, E., Hodges, D.-L., Burchell, N., et Lay, M.-C. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions.
- René, J.-A. (2016). L'Armée indigène: La Défaite de Napoléon en Haïti by Jean-Pierre Le Glaunec. *Journal of Haitian Studies*, 21(2), 376-379.
- Rey B. (1996). *Les Compétences transversales en question*, Paris, ESF.
- Rey, M., Jolly, C. et Lainé, F. (2021). *Cartographie des compétences par métiers. La note d'analyse de France Stratégie*, 101(3), 1-15.
- Rhéaume, J. (2006). L'hyperactivité au travail. *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail: enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, 19.
- Riyanti, B.-P.-D., Sandroto, C. W. et DW, M. T. W. (2017). Soft skill competencies, hard skill competencies, and intention to become entrepreneur of vocational graduates. *International Research Journal of Business Studies*, 9(2).
- Roegiers, X. (2004), l'école et l'évaluation - Des situations complexes pour évaluer les acquis des élèves, Bruxelles : De Boeck.
- Roman, B. (2010). Bâtir une stratégie de rémunération. *Duodi, Coll*, 109.
- Rouby, E. et Thomas, C. (2009). L'articulation compétences individuelles/compétences
- Roussel, P. et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail: concept et théories* (Vol. 20). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Salas, E., Rosen, M. A. et DiazGranados, D. (2010). *Expertise-based intuition and decision making in organizations. Journal of management*, 36(4), 941-973.
- Salhi, M. et Forest, J. (2019). *La valorisation organisationnelle: Une source de bien-être et de performance au travail. Ad machina*, (3), 177-195.
- Samurçay, R. et Rabardel, P. (2004). Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences : propositions. In R. Samurçay, & P. Pastré (Eds.), *Recherches en didactique professionnelle* (pp. 163-180). Toulouse : Octarès.
- Sapta, C. (S.D) Ce pouvoir qui fait obstacle au développement de la compétence professionnelle.
- Schein E.-H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985, 358 p.

- Schein, E.-H. (2000), *Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle, Pouvoirs et cultures organisationnels, les presses de l'Université du Québec*, 4, 175-196. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph73j.12>.
- Schein, E.-H. (2010), *Organizational culture and leadership*. Fourth Édition, Jossey Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. et Marshall, M. (2003). *The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments*. *Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>.
- Sellenet 1, C. (2009). Approche critique de la notion de « compétences parentales ». *La revue internationale de l'éducation familiale*, (2), 95-116.
- Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Revue management et avenir*, (8), 345-365.
- Sheikh Khairuddin, S.-M.-H., Saidun, Z., et Hashim, M.S. (2019). Measuring the effects of work motivation on stress and performance linkages in SME. *Asian Academy of Management Journal*, 24(Supp. 2), 1–15. Récupéré de : <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s2.1>
- Smircich, L. (1983), “*Concepts of culture and organizational analysis*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-58.
- Solar, C., Baril, D., Lauzon, N., et Roussel, J. F. (2014). *Pratiques et stratégies innovantes en formation en emploi dans des entreprises du Québec: lever les obstacles à la participation*. Éditeur non identifié. Soulié, D., Roux, D. (1992). *Gestion*.
- St-Onge, S., Haines III, V. Y., et Klarsfeld, A. (2004). *La rémunération basée sur les compétences: déterminants et incidences*. *Relations industrielles*, 59(4), 651-680.
- Stroobants M. (1993). *Savoir-faire et compétences au travail*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles.
- Terssac, G. (2012). Autonomie et travail. *Dictionnaire du travail*, 47-53.
- Thévenêt, M. (2015). *Chapitre II. Culture d'entreprise : une définition*. Dans M. Thévenêt (dir.), *la culture d'entreprise* (p. 31-53). Presses universitaires de France.
- Théodat, J.-M.-D. (2003). *Haïti, République dominicaine: une île pour deux, 1804-1916*. KARTHALA Éditions.
- Theureau, J. (2000). Anthropologie cognitive et analyse des compétences. *L'analyse de la singularité de l'action*, 171-211.

- Theurelle-Stein, D., et Barth, I. (2017). *Les savoir-être au cœur du portefeuille de compétences des cadres de demain. Management & Avenir, 95(5), 129-151.*
- Thévenet M. (2003), « Laculture d'entreprise », Presses Universitaires de France, Paris.
- Tran, C.-T.-H., Tran, H.T.M., Nguyen, H.T.N., Mach, D. N., Phan, H.S.P. et Mujtaba, B. G. (2020). « *Stress Management in the Modern Workplace and the Role of Human Resource Professionals* », *Business Ethics and Leadership, vol. 4, no. 2. Récupéré de [http://doi.org/10.21272/bel.4\(2\).2640.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(2).2640.2020)*
- Truchot, D. (2019). *Épuisement professionnel (burnout). In Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés (Vol. 2, pp. 190-194). Dunod.*
- Tsoukas, H. (2005). Do we really understand tacit knowledge? In *Complex knowledge. Studies in organizational epistemology* (pp. 107-126). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tsui, A.-S., Pearce, J.-L., Porter, L.-W, et Tripoli, A.M. (1997), Alternative approaches to the employee-organization relationship Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal, 40(5), 1089-1121.* relationship
- Ughetto, P. (2014). Référentiels de compétences: ce que l'instrument fait à la logique compétence. *Les référentiels contre l'activité, 35-49.*
- Vallerand, R.-J. et Thill, E. E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in Vallerand, J. et Thill, E.-E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39.
- Vandenbergh, C. (2004). *Conserver ses employés productifs. Gestion, 29(3), 64-72.*
- Vazirani, N. (2010). *Review paper: Competencies and competency model—A brief overview of its development and application. SIES Journal of management, 7(1), 121-131.*
- Velásquez, A.-A., Gómez, J. A. Y., Claudio, B. M., & Ruiz, J. A. Z. (2024). Soft skills and the labor market insertion of students in the last cycles of administration at a university in northern Lima. *Perspectiva austral, 2, 29.*
- Von Glinow, M.-A. 1985. « *Reward Strategies for Attracting, Evaluating, and Retaining Professionals* ». *Human Resource Management, vol. 24, no 2, 191–206.*
- Vredenburg, D., et Brender, Y. (1998). *The hierarchical abuse of power in work organizations. Journal of business ethics, 17(12), 1337-1347.*

- Wainwright, E. (2001). *Culture haïtienne à travers des textes choisis: manuel d'enseignement*. Educa Vision inc.
- Warrick, D.-D. (2017). *What leaders need to know about organizational culture*. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Weber, M.-R., Crawford, A., Rivera, D., Jr., et Finley, D. A. (2011). *Using Delphi panels to assess soft skill competencies in entry-level managers*. *Journal of Tourism Insights*, 1(1), 98–106.
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment centres: identifying and developing competences*. Londres: *Institute of Personal Management*.
- Zanuso, C., Roubaud, F., et Torelli, C. (2014). *Le marché du travail en Haïti après le séisme: quelle place pour les jeunes?* *Autrepart*, 71(3), 135-156.
- Zarifian P. (1999). *Objectif compétence*, Paris, Éditions Liaisons.
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions* (p. 109). Éditions Liaisons.
- Zghal, R. (2003). *Culture et gestion : Gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ?* *Gestion*, Vol. 28(2), 26-32. <https://doi.org/10.3917/riges.282.0026>.
- Zanuso, C., Roubaud, F., et Torelli, C. (2014). *Le marché du travail en Haïti après le séisme: quelle place pour les jeunes?* *Autrepart*, 71(3), 135-156.
- <https://itecaayiti.org>