Relation Gestionnaire-Employé : Un défi majeur dans le milieu de travail en Haïti

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **SHELDA MERANCIEN**

Août 2026

Composition du jury :

Alae Eddine Nassar, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Wiguens Sidonis, examinateur externe, RAP, Jeunesse-Montréal

Dépôt initial le 8 juillet 2026 Dépôt final le 26 août 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.

À ma mère, qui m’a transmis le goût d’apprendre et la conviction que rien n’est impossible lorsque l’on persévère. Sa force, sa résilience et son amour inconditionnel resteront toujours les fondements de mon parcours et une source constante d’inspiration.

À mon mari, à mon fils, à mes sœurs ainsi qu’à mes amis qui ont largement contribué à l’aboutissement de ce projet.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire marque l'aboutissement d'un parcours exigeant, jalonné de défis, d'apprentissages et de réflexions. Ce travail n'aurait pu être mené à terme sans le soutien, les encouragements et la collaboration de nombreuses personnes, à qui j'adresse ma profonde gratitude.

D'abord, je rends grâce à Dieu pour sa fidélité, sa sagesse et la force qu'il m'a accordée durant tout ce parcours. Sa présence m'a soutenu dans les moments de doute et m'a permis d'aller jusqu'au bout de cette aventure académique.

Il ne m'aurait pas été possible de réaliser cet exploit sans les précieux enseignements de ma directrice de recherche, Mme Marie-Noëlle Albert. Merci d'avoir pris le temps pour moi et d'avoir su m'épauler, me guider, mais surtout d'avoir cru en moi. Son expertise, sa disponibilité, sa rigueur scientifique, sa confiance et son soutien constant ont grandement contribué à la réalisation de cette recherche.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) pour le soutien financier qui m'a été accordé sous la forme d'une bourse d'exemption. Cette aide a constitué un appui précieux tout au long de mon parcours de recherche et m'a permis de poursuivre mes travaux dans des conditions favorables. Je remercie sincèrement l'UQAR pour son engagement à soutenir la réussite étudiante et le développement de la recherche.

Je remercie chaleureusement ma famille, en particulier mon mari, Mario Merancien, et mon fils, Dario Omar Merancien, pour leur amour, leur patience et leurs encouragements indéfectibles. Je leur suis profondément reconnaissante pour leur compréhension face à mon horaire chargé, ainsi que pour m'avoir rappelé l'importance de préserver un équilibre entre les différentes sphères de ma vie. Leur soutien, leur présence et leurs encouragements ont été

une source de motivation constante et m'ont permis de persévérer malgré les défis rencontrés tout au long de cette démarche

Mes remerciements s'adressent également à ma chère maman, qui a toujours cru en moi. Elle s'est montrée fière de mon parcours et m'a constamment encouragée à poursuivre mes rêves. Je ne saurais oublier l'immense sacrifice qu'elle a consenti en venant au Canada pour accompagner mon fils pendant ma période de mobilité internationale. Son amour, sa générosité et son soutien indéfectible ont été d'une valeur inestimable tout au long de cette aventure.

J'adresse également mes sincères remerciements à mes sœurs, Sherley A. Bertin et Yveline A. Kernizan, pour leurs prières, leurs encouragements et leur soutien moral, qui m'ont apporté du réconfort et de la force dans les moments les plus exigeants.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à ma belle-famille, à mes amis, à mes collègues ainsi qu'à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont encouragée, soutenue et inspirée tout au long de la réalisation de ce projet.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance aux auteurs et chercheurs dont les travaux ont nourri ma réflexion et contribué à l'élaboration de ce mémoire.

À toutes les personnes qui ont contribué, directement ou indirectement, à la réalisation de ce mémoire, j'adresse mes plus sincères remerciements.

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre les dynamiques de collaboration et d'échange entre patrons et gestionnaires et employés dans le contexte organisationnel d'Haïti. La relation entre les gestionnaires et les employés constitue un levier important de la performance organisationnelle et du bien-être des employés. Malgré son importance, cette problématique demeure peu explorée dans le contexte haïtien, notamment en ce qui concerne ses effets sur le climat organisationnel et la santé psychologique des travailleurs.

S'appuyant sur la théorie LMX (Leader-Member Exchange), cette recherche adopte une posture constructiviste et privilégie une approche méthodologique qualitative. Elle repose sur l'analyse de témoignages relatant les expériences professionnelles vécues par la chercheuse dans le milieu de travail en Haïti. Les données recueillies ont été examinées à l'aide d'une analyse thématique, permettant de dégager les principales caractéristiques des relations entre gestionnaires et employés ainsi que leurs effets sur le climat organisationnel. Les résultats mettent en évidence plusieurs facteurs susceptibles de favoriser le bien-être des employés, notamment des conditions de travail adéquates, une écoute active de la part des leaders/gestionnaires, une communication efficace, la reconnaissance du travail accompli ainsi qu'une gestion saine et mobilisatrice des équipes.

Par ailleurs, cette étude contribue à enrichir la littérature scientifique en apportant de nouvelles connaissances sur les facteurs qui influencent la théorie du Leader-Member Exchange (LMX) dans le contexte du leadership en Haïti, un domaine qui demeure encore peu exploré.

Mots clés : Relation gestionnaire-employés, LMX (Leader-Member Exchange), Leadership, milieu de travail, contexte organisationnel d'Haïti

ABSTRACT

This research aims to understand the dynamics of collaboration and interaction between employers/managers and employees in the organizational context in Haiti. The relationship between managers and employees is a key driver of organizational performance and employee well-being. Despite its importance, this issue remains largely unexplored in the Haitian context, particularly with regard to its effects on the organizational climate and the psychological well-being of workers.

Drawing on LMX (Leader-Member Exchange) theory, this research adopts a constructivist perspective and employs a qualitative methodological approach. It is based on an analysis of accounts describing the researcher's professional experiences in the workplace in Haiti. The collected data were examined using thematic analysis, which identified the main characteristics of the relationships between managers and employees, as well as their effects on the organizational climate. The results highlight several factors that can promote employee well-being, including adequate working conditions, active listening on the part of leaders and managers, effective communication, recognition of work accomplished, and sound, motivating team management.

Furthermore, this study contributes to the scientific literature by providing new insights into the factors that influence Leader-Member Exchange (LMX) theory in the context of leadership in Haiti, an area that remains largely unexplored.

Keywords: Manager-employee relationship, LMX (Leader-Member Exchange), Leadership, workplace, organizational context in Haiti

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ix

RÉSUMÉ xi

ABSTRACT xiii

TABLE DES MATIÈRES xv

LISTE DES TABLEAUX xvii

LISTE DES FIGURES xix

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xxi

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL 5

1.1 LA RELATION ENTRE LE GESTIONNAIRE/LEADER ET L'EMPLOYE 5

1.1.1 Théorie LMX: Leader-Member Exchange 5
1.1.2 Caractéristiques de la relation entre le gestionnaire et l'employé 13
1.1.3 Antécédents des relations gestionnaire – employés 16
1.1.4 Conséquences des relations gestionnaire – employés 20

1.2 CONTEXTE HAÏTIEN 23

1.2.1 Haïti et son histoire 23
1.2.2 Haïti et sa culture 26
1.2.3 Management en Haïti 31

1.3 LMX EN HAÏTI 34

1.3.1 Différents styles de leadership 34

1.4 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 35

CHAPITRE 2 CADRE METHODOLOGIQUE 37

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 37

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE 39

2.2.1 Choix de la méthode 40
2.2.2 Processus 40
2.2.3 Limites de la recherche 40

2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE 42

2.4 UTILISATION DE L'IA 43

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE 45

3.1 TEMOIGNAGE 1 HAÏTI 45

3.2 TEMOIGNAGE 2 HAÏTI 53

CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION 61

4.1 ANALYSE 61

4.1.1 Impact du comportement du leader sur la productivité des employés 61
4.1.2 Quelques facteurs qui influencent la performance 64
4.1.3 Quelques facteurs qui influencent la motivation 74
4.1.4 Rôle du leader dans le climat organisationnel 83

4.2 DISCUSSION 93

CONCLUSION GÉNÉRALE 97

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Définition du LMX

Tableau 2 Antécédent LMX

Tableau 3 Conséquences LMX

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les effets des politiques de gestion des employeurs sur la performance de l'entreprise.....68

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CRHA	Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agrées
IR	Identification Rationnelle
LMX	Leader-Member Exchange
OMRH	Office de Management et des Ressources Humaines
ONG	Organisation non gouvernementale
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans l'univers professionnel en croissance, les organisations accordent, à raison, une importance capitale à la relation qui existe entre les dirigeants et leurs subordonnés. La qualité des relations entre les gestionnaires et les employés constitue un enjeu majeur pour la performance des organisations et le bien-être des travailleurs. De ce fait, ce concept constitue l'un des préparatifs et crée une ambiance dans un environnement de travail équilibré, performant, harmonieux, efficace et efficient, aux conditions adéquates et appropriées. Au-delà des aspects techniques et administratifs de la gestion, les interactions entre les dirigeants et leurs subordonnés influencent significativement la motivation, l'engagement, la satisfaction au travail ainsi que la santé psychologique des employés. Ceux-ci se réfèrent à la notion de leadership, une discipline transversale qui est devenue incontournable et s'impose à l'heure actuelle dans le milieu de travail comme compétence essentielle, efficace et efficiente pour réussir dans les fonctions de gestion, de direction, de cadre, etc. Au prime abord, il convient de savoir qu'être gestionnaire ne fait pas forcément de quelqu'un un leader, sans vouloir écarter la possibilité que quelqu'un soit un vrai leader par sa vision, sa mission et sa capacité à inspirer, influencer et motiver son entourage. Par ailleurs, les deux disciplines se rapprochent par leur connexité et sont auxiliaires au sens réciproque et complémentaires, certes, mais sont différentes par leur orientation et leurs objets. Cette différence est grande par le fait que le gestionnaire s'intéresse beaucoup plus au rendement, contrairement au leader qui sait comment s'ajuster continuellement à ce qui tourne autour de lui. C'est la vision. Ensuite, pour pouvoir transmettre cette vision, créer un climat de confiance, écouter et comprendre, gérer les conflits, influencer, motiver et encourager les équipes, il est indispensable pour un leader de savoir développer une relation de confiance avec ses subordonnés. Entre autres, il ne suffit pas de donner des directives/ordres, mais une bonne communication sert à instaurer un climat de confiance dans l'équipe.

De nombreuses recherches ont démontré que les organisations qui favorisent des relations de confiance, de soutien et de collaboration entre les différents acteurs bénéficient généralement d'un climat de travail plus sain et d'une meilleure performance organisationnelle (Dansereau et al. (1975), Scandura et al. (1986), Liden et al. (1993), Graen et Uhl-Bien (1995)). La littérature scientifique accorde une importance croissante à la qualité de la relation entre le leader et ses subordonnés. Parmi les approches théoriques les plus influentes, la théorie du Leader-Member Exchange (LMX) met en évidence le rôle central des interactions entre le gestionnaire et l'employé dans le développement de la confiance, du respect mutuel, de l'engagement et de la coopération (Hatmaker et Hassan, 2023). Selon cette perspective, la qualité des relations entre les leaders et leurs employés peut avoir des répercussions importantes tant sur les individus (Pépin, 2020) que sur les organisations (Brauer et Green, 1996).

Bien que de nombreuses études aient été menées dans divers contextes nationaux et organisationnels, la relation entre le gestionnaire et l'employé demeure peu explorée dans le contexte haïtien. Cette lacune est d'autant plus importante que les organisations haïtiennes évoluent dans un environnement marqué par de multiples défis économiques, sociaux et organisationnels, notamment un taux de chômage élevé. Par ailleurs, les pratiques de gestion observées au sein de ces organisations semblent être influencées par des réalités culturelles, historiques et contextuelles susceptibles de façonner les comportements des gestionnaires et les relations qu'ils entretiennent avec leurs employés (Felix-Paul, 2023). Dans cette perspective, il apparaît pertinent d'examiner la qualité de ces relations ainsi que leurs répercussions sur le climat de travail et le bien-être des travailleurs.

Cette présente recherche vise à comprendre les dynamiques de collaboration et d'échange entre patrons/gestionnaires et employés dans le contexte organisationnel en Haïti à partir d'expériences vécues en milieu de travail. Plus précisément, elle cherche à identifier les caractéristiques de cette relation, à examiner les facteurs qui l'influencent et à analyser ses répercussions sur le climat organisationnel, la

motivation, la performance et la santé psychologique des employés. Cette recherche s'inscrit dans une perspective constructiviste pragmatique et mobilise la théorie du Leader-Member Exchange (LMX) comme cadre d'analyse des dynamiques relationnelles observées. Dans cette posture épistémologique, le chercheur ne cherche pas à reproduire fidèlement une réalité objective, mais plutôt à construire des connaissances à partir de son expérience et de son interprétation de la problématique étudiée (Albert et Michaud, 2020 ; Avenier, 2011). Afin d'atteindre les objectifs de cette étude, la méthode de l'autopraxéographie a été privilégiée. Cette approche qualitative, rédigée à la première personne, s'appuie principalement sur l'expérience vécue du chercheur comme source de production de connaissances (Albert et Michaud, 2022). L'apport de cette recherche réside dans sa contribution à l'enrichissement des connaissances sur le leadership dans le contexte haïtien. La démarche adoptée repose sur une narration authentique et spontanée des expériences vécues, suivie d'un processus réflexif visant à analyser les situations relatées et à dégager des savoirs génériques susceptibles de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques (Albert et Michaud, 2016).

Ce mémoire est organisé en quatre chapitres complémentaires. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel et théorique de la recherche, à travers une recension des écrits portant principalement sur la théorie du Leader-Member Exchange (LMX). Le deuxième chapitre est consacré au cadre méthodologique et expose les choix épistémologiques, méthodologiques et analytiques retenus pour la réalisation de l'étude. Le troisième chapitre regroupe les différents témoignages issus de l'expérience vécue de la chercheuse en milieu de travail. Le quatrième chapitre est subdivisé en deux parties. La première est consacrée à l'analyse des extraits tirés des témoignages de la chercheuse afin de dégager les principaux thèmes et significations liés au phénomène étudié. La seconde partie porte sur la discussion des résultats à la lumière de la littérature scientifique présentée au premier chapitre ainsi que du contexte haïtien. Cette démarche vise à interpréter les résultats obtenus, à mettre en évidence leurs contributions théoriques et pratiques et à faire émerger de nouvelles connaissances

susceptibles d’enrichir la réflexion scientifique sur la relation gestionnaire-employé dans le contexte haïtien.

CHAPITRE 1
CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous allons passer en revue les différents concepts identifiés dans le sujet de recherche au regard de ce qui existe de la littérature afin de bien fonder cette recherche. Nous allons traiter les concepts suivants : Leader-Member Exchange (LMX), la relation entre le gestionnaire/leader et l'employé et l'impact de cette relation dans le milieu du travail et dans le contexte organisationnel haïtien.

1.1 LA RELATION ENTRE LE GESTIONNAIRE/LEADER ET L'EMPLOYÉ

La relation entre un gestionnaire et son employé est un échange dynamique et réciproque qui se développe au sein d'une institution entre celui qui dirige et les subordonnés. La relation entre le gestionnaire et l'employé est un élément très important et se place au centre du monde des affaires (Borowski, 1998). La qualité de la relation entre le gestionnaire et l'employé peut jouer un rôle important dans la détermination du degré de soutien du gestionnaire envers l'employé (Hatmaker et Hassan, 2023).

1.1.1 Théorie LMX : Leader-Member Exchange

La théorie de l'échange leader-membre (LMX), d'après Dulebohn et al. (2012), s'est imposée comme un champ de recherche majeur et a suscité un fort intérêt dans les études empiriques en sciences organisationnelles. Dès son apparition, elle se distinguait par deux aspects innovants. D'une part, elle met l'accent sur les relations individuelles entre un dirigeant et chacun de ses subordonnés, plutôt que sur une approche globale du leadership. D'autre part, elle reconnaît que les dirigeants ne traitent pas tous leurs subordonnés de la même manière, mais adaptent leurs interactions en fonction des individus. Plus précisément, la théorie LMX soutient que les interactions des leaders varient en fonction des membres, influençant ainsi la nature de leur relation. Les premières recherches sur cette théorie se sont principalement concentrées sur les effets de ces relations, et deux méta-analyses ont confirmé de

nombreux liens entre LMX et divers résultats comportementaux et attitudinaux (Dulebohn et al., 2012).

1.1.1.1 Définition du LMX

Tableau 1 Définition du LMX

Auteurs/Années	Version anglaise	Version française (Traduit avec www.DeepL.com)
Scandura et al., (1986, p. 580)	Leader-member exchange is (a) a system of components and their relationships (b) involving both members of a dyad (c) involving interdependent patterns of behavior and (d) sharing mutual outcome instrumentalities and (e) producing conceptions of environments, cause maps and value	L'échange leader-membre est (a) un système de composants et leurs relations (b) impliquant les deux membres d'une dyade (c) impliquant des modèles de comportement interdépendants et (d) partageant des instruments de résultats mutuels et (e) produisant des conceptions d'environnements, de cartes de causes et de valeurs
Dienesch et Liden (1986, p.621)	The LMX model is best seen as one operationalization. It is based on the concept that role-development will inherently result in differentiated role definitions and, therefore, in varied leader-member exchanges. Reinforcing this differentiation is the time limitation all leaders face on the job**.**	Le modèle LMX est considéré comme une opérationnalisation. Il repose sur le concept selon lequel le développement des rôles se traduira intrinsèquement par des définitions différenciées des rôles et, par conséquent, par des échanges variés entre le dirigeant et les membres
Dansereau et al., (1975, p.47)	The vertical dyad is the appropriate unit of analysis for examining leadership processes because the vertical dyad reflects the processes linking member and superior	La dyade verticale est l'unité d'analyse appropriée pour examiner les processus de leadership parce qu'elle reflète les processus reliant le membre et le supérieur

Liden et al. (1993, p.662)	The key premise of LMX theory is that the exchange relationship between a leader and a member influences many organizational outcomes	Le postulat clé de la théorie LMX est que la relation d'échange entre un leader et un membre influence de nombreux résultats organisationnels
Premru et al. (2022, p.2)	Leader–member exchange theory is defined as the quality of exchange between a leader and their subordinate, and it focuses on building trust between leader and follower, with emphasis on the reciprocity of exchanges in relationships. LMX is regarded as a relational approach to leadership, which describes relationships that are developed over time and that exist as an exchange of the desired results between a leader and individual followers.	La théorie de l'échange leader-membre est définie comme la qualité de l'échange entre un leader et son subordonné, et elle se concentre sur l'établissement de la confiance entre le leader et le subordonné, en mettant l'accent sur la réciprocité des échanges dans les relations. LMX est considéré comme une approche relationnelle du leadership, qui décrit des relations qui se développent au fil du temps et qui existent en tant qu'échange de résultats souhaités entre un leader et des suiveurs individuels.
Buengeler et al. (2021, p.262)	LMX, generally defined as overall relationship quality between a leader and follower, is the core concept of LMX theory, a relationship-based approach to leader-follower interaction	La LMX, généralement définie comme la qualité globale de la relation entre un leader et ses subordonnés, est le concept central de la théorie LMX, une approche relationnelle de l'interaction leader-subordonné

Source : Présentation de la chercheuse

1.1.1.2 Conceptualisation du LMX

D'après Bossé (2019), pour comprendre comment se construit la relation entre un superviseur et son employé, il faut s'intéresser à la théorie de l'échange leader-membre (LMX). Cette théorie combine les concepts de rôles et d'échange social (Kang et Stewart, 2007). D'après la théorie des rôles, les interactions sont façonnées par les attentes associées aux positions de chacun. De son côté, la théorie de l'échange social met en avant l'idée que les relations évoluent grâce à des échanges réciproques. Lorsque

ces échanges sont perçus comme équitables, un climat de confiance s'installe. Ce mécanisme repose sur la réciprocité : un employé qui satisfait les attentes de son supérieur a plus de chances de recevoir du soutien et des ressources en retour, renforçant ainsi leur relation (Dansereau et al., 1975). « Le postulat clé de la théorie LMX est que la relation d'échange entre un leader et un membre influence de nombreux résultats organisationnels »1 (Liden et al., 1993, p.662).

Selon Andersen et al. (2020), pour mieux comprendre les dynamiques d'échanges économiques et socio-émotionnels, le modèle LMX peut être divisé en deux types de relations distinctes : le LMX économique et le LMX social. S'appuyant sur la théorie de l'échange social (SET), les relations LMX sociales se distinguent par une forte confiance et un engagement durable. Cela engendre des responsabilités moins définies, un sentiment de soutien mutuel et une attente de réciprocité dans les interactions. À l'inverse, une relation LMX économique est plus formelle et axée sur les avantages concrets. La confiance mutuelle dans le respect futur des engagements est plus faible, ce qui rend les échanges plus directs et basés sur un équilibre immédiat. Cette distinction correspond bien à la perspective dominante actuelle sur les relations LMX, soit la théorie de l'échange social, récemment mise en avant par Gottfredson et al. (2020) dans leur analyse critique des recherches antérieures sur le LMX. « Le LMX a été associé, et souvent synonyme, d'échange social »2 (Gottfredson et al., 2020, p.3).

Gottfredson et ses collaborateurs, dans leur analyse critique, stipulent bien que le LMX est couramment associé à la théorie de l'échange social et souvent utilisé pour la vérifier et la soutenir. Il est important de noter que le LMX et ses outils de mesure n'ont jamais été initialement conçus ni développés à partir de cette théorie. En fait, le LMX et la théorie de l'échange social abordent la notion d'échange de deux manières distinctes (Bernerth et al., 2007). Premièrement, la théorie de l'échange social a une portée plus large que les seules relations leader-subordonné, car elle est utilisée pour

[1] The key premise of LMX theory is that the exchange relationship between a leader and a member has an influence on many organizational outcomes

[2] LMX came to be associated, and often synonymous, with social exchange

examiner divers types de relations, comme celles entre collègues. Deuxièmement, dans le contexte des échanges leader-membre, l'appartenance au groupe interne est traditionnellement établie en démontrant sa compétence ou sa fiabilité à travers des interactions spécifiques, ce qui implique que la distinction entre le groupe interne et le groupe externe est basée sur les échanges qui se produisent (Gottfredson et al., 2020).

Premru et ses collaborateurs postulent que les chercheurs ont cherché à comprendre les liens entre le soutien organisationnel perçu et le LMX, d'une part, et les attitudes et les comportements des employés, d'autre part, en s'appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1994) et le principe de réciprocité (Gouldner, 1960). Bien que le soutien organisationnel perçu et le LMX partagent des points communs conceptuels, leur étude s'est déroulée de manière indépendante. Dans le cadre de l'échange social, un fort soutien organisationnel perçu incite les employés à se sentir obligés de rendre la réciprocité à l'engagement de leur employeur en adoptant des comportements qui favorisent les buts de l'organisation (Premru et al., 2022).

D’après Mumtaz et Rowley (2019), le concept de LMX n'est pas seulement lié à la performance des employés, mais aussi à leurs émotions et perceptions positives, y compris en ce qui concerne les procédures judiciaires (van Knippenberg et De Cremer, 2008). Cela contribue à améliorer l'environnement global au sein des organisations. L'environnement externe peut également jouer un rôle crucial dans la qualité du LMX. Ils continuent leur recherche en expliquant que le LMX est aussi étroitement lié à la théorie de l'identité sociale (Liu et al., 2013). Cette théorie reste pertinente car les leaders et les employés peuvent expérimenter des changements d'identité après avoir travaillé ensemble. Lorsque les employés développent des relations individuelles avec leurs dirigeants, la formation de groupes internes et externes conduit à la création de différents groupes sociaux, ce qui, à terme, influence les changements identitaires au fil du temps. Le LMX peut donc être un facteur déclencheur à cet égard, particulièrement dans un contexte interculturel (Mumtaz et Rowley, 2019).

Yuan et ses collaborateurs soulignent l’aspect culturel de la théorie LMX. Ils déclarent que la culture est susceptible d'influencer l'accord LMX. Parmi les

dimensions culturelles de Hofstede (2001), l'individualisme-collectivisme et la distance hiérarchique sont les plus pertinentes pour comprendre la dynamique leader-subordonné, car elles mettent en lumière la relation entre l'individu et son environnement social (Yuan et al., 2023). En dernier lieu, Mumtaz et Rowley (2019) stipulent que le LMX est également connecté à la théorie de l'apprentissage social, car des relations de qualité entre leaders et subordonnés favorisent l'apprentissage de ces derniers grâce à leurs interactions (Uhl-Bien, 2011). De plus, ces relations influencent aussi les échanges sociaux entre eux, comme le suggère la théorie de l'échange social mentionné tantôt. Le LMX sert donc de pont utile avec diverses autres théories (Mumtaz et Rowley, 2019).

1.1.1.3 Historicité du LMX

Dansereau et al. (1975) stipulent que la relation Gestionnaire-employé, comme tout autre concept, a connu des évolutions, car le thème a été développé et analysé par plusieurs chercheurs. Ce concept a été évoqué dans la théorie du LMX (Leader-member Exchange) et a subi des évolutions vers une approche appelée : The Vertical Dyad Linkage (Dansereau et al., 1975). L'approche de la dyade verticale a été utilisée pour comprendre les relations Leader-employé (Howell et Hall-Merenda, 1999), selon laquelle, les auteurs voulaient montrer que les gestionnaires traitent différemment les employés de façon individuelle, contrairement aux théories traditionnelles qui cherchent, elles-mêmes, à expliquer le leadership en fonction des caractéristiques personnelles des leaders (Kang et Stewart, 2007). Dansereau et ses collaborateurs citent « La dyade verticale est l'unité d'analyse appropriée pour examiner les processus de leadership parce qu'elle reflète les processus reliant le membre et le supérieur 3» (Dansereau et al., 1975, p.47)

Graen et Uhl-Bien (1995) ont mis en évidence la nature évolutive du LMX. Ce dernier ne se limite pas à des échanges transactionnels basés sur le contrat de travail,

[3] The vertical dyad is the appropriate unit of analysis for examining leadership processes because the vertical dyad reflects the processes linking member and superior.

mais peut se transformer en une relation plus riche et plus personnalisée, où le leader et ses membres se soutiennent mutuellement et se développent ensemble. C'est cette dimension relationnelle, axée sur l'échange social, qui distingue le leadership de la simple gestion (Howell et Hall-Merenda, 1999).

D'après Mumtaz et Rowley (2019), au cours des vingt dernières années, un nombre croissant d'études ont été publiées sur le LMX et son importance. Ces travaux explorent ses antécédents, ses conséquences et d'autres facettes du LMX (Harris et al. 2014), notamment son impact sur la performance et la productivité des employés (Boer et al. 2016 ; Morganson et al. 2016). Plus loin, ils soulignent qu'auparavant les chercheurs s'intéressaient principalement aux effets comportementaux du LMX, tels que le comportement de citoyenneté organisationnelle et la gestion des impressions (Wayne et Green, 1993). Cependant, l'attention se porte désormais davantage sur les effets psychologiques de cette relation (Mumtaz et Rowley, 2019).

Yuan et al., (2023) postulent que bien que la recherche sur les LMX se soit principalement concentrée sur les relations dyadiques, les implications des divergences de perception entre leaders et subordonnés quant à l'efficacité de leur relation n'ont pas été suffisamment explorées. Comparer directement les LMX perçus par les leaders et ceux rapportés par les subordonnés offre une nouvelle opportunité d'enrichir de manière critique la théorie LMX.

1.1.1.4 Importance du LMX

Brauer et Geen (1996) stipulent que de nombreuses recherches démontrent que la qualité de la relation entre un leader et ses subordonnés influence significativement des résultats organisationnels clés. Cela inclut des aspects tels que le taux de rotation du personnel, la satisfaction des employés, les possibilités d'avancement, l'évaluation des performances des employés et les comportements proactifs des employés (Wayne et Green, 1993). McAllister (1995) a constaté, sur un échantillon important de relations

entre collègues que la confiance cognitive se développe avant la confiance affective. Cette observation est cohérente avec notre modèle de développement de l'échange leader-membre, qui considère que l'évaluation de la performance est un facteur déterminant dans l'établissement de la relation LMX, laquelle est ultimement basée sur la confiance affective (Brauer et Geen, 1996).

Plus loin, Brauer et Geen (1996) soulignent que ce modèle tient compte des caractéristiques du leader et du membre, celles-ci ont un impact direct sur l'évaluation que le leader fait de la performance initiale du membre et sur sa propension à déléguer. La perception de la confiance joue un rôle prépondérant dans cette décision de délégation. Des qualités comme la compétence et la responsabilité, essentielles à l'établissement de la confiance (McAllister, 1995) et à la qualité de l'échange leader-membre (Dienesch et Liden, 1986), sont déterminantes. La performance de l'employé et la délégation du responsable sont présentées comme un échange d'influence réciproque, où les deux éléments se renforcent mutuellement. La délégation stimule la performance, et une performance élevée encourage une délégation plus importante. Un cycle négatif peut également se produire, avec une délégation réduite entraînant une performance déclinante. Ces interactions répétées modifient progressivement la confiance et la qualité de l'échange entre le responsable et l'employé. Le modèle testé ne permet pas de déterminer les causalités instantanées, mais établit des prédictions causales sur des périodes plus longues (Brauer et Geen, 1996).

Mumtaz et Rowley (2019) postulent que le concept de LMX (Leader-Member Exchange) est crucial dans la littérature managériale, car il met en lumière l'importance des relations et de l'adaptation psychologique des employés, au-delà des seules incitations financières. En se concentrant sur les aspects qualitatifs essentiels à la performance individuelle via l'influence de la relation avec les dirigeants, le LMX enrichit considérablement le domaine de la recherche (Mumtaz et Rowley, 2019). Yuan et ses collaborateurs, de leur côté, stipulent que si les premières théories du LMX se sont principalement focalisées sur les tâches prescrites par le rôle (Graen et Scandura, 1987), des recherches plus récentes ont démontré que le LMX ne se contente pas

d'encourager des niveaux de performance plus élevés. Il motive également les collaborateurs à dépasser les exigences formelles de leur poste (Ilies et al., 2007). Cette observation est en phase avec les nombreux avantages des relations d'échange social de qualité (Yuan et al., 2023).

1.1.2 Caractéristiques de la relation entre le gestionnaire et l'employé

1.1.2.1 La relation forte ou faible

La relation entre le gestionnaire et l'employé peut être forte ou faible dépendamment de la qualité des échanges et des interactions qui y existent. D'après certaines recherches, on qualifie de faible la relation entre un gestionnaire et un employé, lorsqu'elle repose principalement sur des échanges économiques ou transactionnels et que les ressources et le soutien que l'employé reçoit pour accomplir ses tâches sont insignifiants par rapport à ce qui est nécessaire pour le travail. En revanche, la relation est élevée quand elle est caractérisée par un fort niveau de confiance mutuelle, de loyauté et de respect entre les deux parties (Hatmaker et Hassan, 2023).

D'après Dunegan et al. (1992), la théorie LMX, énoncée tantôt, établit aussi la différence entre ces deux types de relations entre un leader et ses subordonnées. Dans le cas où la relation est faible, les employés sont moins susceptibles de s'impliquer et de contribuer au succès de l'équipe, ce qui peut entraîner des répercussions négatives sur la performance globale de l'organisation. En résumé, les relations LMX de faible qualité se caractérisent par :

- Une influence unidirectionnelle : le leader exerce un pouvoir sur l'employé.
- Des échanges formels : Les relations sont basées sur le contrat de travail.
- Une distance sociale : Le leader et l'employé maintiennent une distance professionnelle.
- Un manque d'engagement : L'employé se contente de remplir ses tâches sans s'impliquer davantage (Dunegan et al., 1992).

Ces relations peuvent entraîner des conséquences négatives sur la motivation, la satisfaction et la performance des employés, ainsi que sur le climat de travail au sein de l'équipe (Howell et Hall-Merenda, 1999).

Les relations LMX de haute qualité se caractérisent par un fort niveau d'engagement mutuel entre le leader et ses subordonnés, on observe un climat de confiance réciproque, de respect mutuel et d'influence partagée (Graen et Uhl-Bien, 1995). Les leaders, dans ce contexte, délèguent davantage de responsabilités à leurs équipes et les encouragent à prendre des initiatives. De leur côté, les collaborateurs bénéficient d'un soutien constant et d'une reconnaissance de la part de leur leader, ce qui les pousse à s'impliquer davantage dans leur travail et à dépasser les objectifs fixés (Howell et Hall-Merenda, 1999).

Premru et al., (2021) postulent que, d'après la théorie LMX, même si les leaders peuvent différencier les échanges de haute et de basse qualité, le niveau d'interaction entre un leader et un membre de son équipe évolue progressivement. La qualité de cette relation tend à s'améliorer avec le temps, à mesure que les individus apprennent à se connaître et vivent diverses expériences ensemble (Nahrgang et al., 2009). Une relation positive entre un leader et un subordonné augmente la probabilité que ce dernier s'engage au service de l'organisation et de ses pairs, tout en diminuant le risque de comportements contre-productifs (Premru et al., 2021).

D'autres éléments sont importants pour une gestion efficace des relations comme la capacité à percevoir les réactions des autres, à affiner les réponses et à persuader. Cette caractéristique est importante principalement pour ceux qui gèrent ; c'est une compétence fondamentale pour un leadership efficace (Dlamini et al., 2022).

1.1.2.2 La relation bonne ou mauvaise

La relation entre le Gestionnaire peut aussi être qualifiée de bonne ou mauvaise dépendamment de la collaboration et de la coopération qui se développent. Tjosvold et al. (1998) ont démontré que lorsqu'il existe une bonne relation entre le gestionnaire et

l’employé, on peut assister à la mise en place d’objectifs communs et d’un climat de dialogue ouvert et cela contribue grandement à l’amélioration de la performance et la relation au sein des équipes. Cette approche favorise une dynamique de collaboration constructive, où les problèmes sont abordés avec un esprit de recherche de solutions. Les managers sont alors perçus comme plus ouverts et les employés se sentent davantage valorisés. Contrairement à une idée reçue, les objectifs compétitifs ou individuels n'ont pas montré de résultats significatifs sur la qualité du leadership. En revanche, ils peuvent même nuire aux relations de travail, particulièrement dans les contextes culturels nord-américains (Tjosvold et al., 1998).

La recherche a démontré que le fait de mettre les employés à l'aise a un impact positif sur la définition des objectifs, la motivation et le bien-être au travail (Gentry et Shanock, 2008). Brutus et al. (1999) ont souligné l'importance de cette capacité pour les managers qui souhaitent développer leur conscience de leur impact sur les autres et améliorer leurs relations interpersonnelles, même dans des situations stressantes. Cette compétence est d'autant plus cruciale que les difficultés relationnelles sont souvent identifiées comme des facteurs de risque de déraillement de carrière. Par conséquent, la capacité à mettre les gens à l'aise pourrait constituer un indicateur précoce des comportements à risque chez les managers (Gentry et Shanock, 2008).

Mumtaz et Rowley (2019) stipulent que Le LMX facilite le développement de la relation entre le leader et ses subordonnés en établissant une compréhension émotionnelle, ce qui contribue à réduire l'intention de départ. Ils soulignent que les employés dotés d'une intelligence émotionnelle élevée sont moins enclins à envisager de quitter l'organisation, grâce à de meilleures relations avec leurs employeurs. De plus, lorsque les traits de personnalité du leader et de ses collaborateurs sont similaires (c'est-à-dire une forte congruence), le LMX exerce une influence positive sur le développement de leurs relations par le biais du partage d'informations et d'une communication continue. Un LMX de qualité entre leaders et collaborateurs favorise l'identification des employés à l'organisation et leur donne le sentiment d'y être étroitement liés (Mumtaz et Rowley, 2019).

Lorsqu'il existe une mauvaise relation entre le gestionnaire et l'employé, celle-ci est souvent marquée par des frictions et des incompréhensions, c'est ce que Borowski (1998) appelle une source de tension sur le lieu de travail. Les employeurs/gestionnaires expriment régulièrement des doutes quant à l'engagement de leurs collaborateurs, tandis que les employés peuvent avoir une perception négative de leurs supérieurs hiérarchiques. Dans le contexte économique actuel, il est essentiel de questionner la pérennité de ce modèle de relation et d'explorer de nouvelles formes de collaboration. Il est donc urgent de trouver des solutions pour améliorer la qualité de cette relation et instaurer un climat de confiance réciproque (Borowski, 1998).

1.1.3 Antécédents des relations gestionnaire – employés

En dehors du processus d'échange leader-membre (LMX) lui-même, d'autres facteurs peuvent contribuer à la formation d'une relation de qualité entre un superviseur et son employé (Bossé, 2019). Zhong et ses collaborateurs ont mis l'accent sur le cadre pertinent pour identifier et structurer les antécédents de cette relation, qu'ils qualifient d'identification rationnelle. Ces auteurs suggèrent que l'IR s'intensifie lorsque le subordonné perçoit plus favorablement deux dimensions du superviseur : son identité de rôle qui regroupe les objectifs, valeurs, croyances, normes, modes d'interaction et perspectives temporelles habituellement associés à une fonction donnée et son identité personnelle fondée sur les caractéristiques personnelles de celui ou celle qui occupe le rôle, et à la façon dont elles influencent la manière d'incarner ce rôle (Zhong et al., 2024).

Tableau 2 Antécédent LMX selon Zhong et al. (2024, p.1433)

Version anglaise	Version française (Traduit avec www.DeepL.com)
Positive Leader Behavior	**Comportement positif du leader**
Role-based and Person-based identities	Identités basées sur le rôle et sur la personne
Transformational leadership	Leadership transformational
Ethical leadership	Leadership éthique
Authentic leadership	Leadership authentique
Paternalistic leadership	Leadership paternaliste
Role-based identities	Identités basées sur le rôle
Servant leadership	Leadership serviteur
Supervisor group prototypicality	Prototypicité du groupe de superviseurs
Identity leadership	Leadership identitaire
Person-based identities	Identités basées sur la personne
Charismatic leadership	Leadership charismatique
Supervisor integrity	Intégrité du superviseur
Supervisor humility	Humilité du superviseur
Relational Contexts	**Contextes relationnels**
Trust in supervisor	Confiance dans le superviseur
Perceived supervisor support	Soutien perçu du superviseur
Organizational Contexts	**Contextes organisationnels**
Ethical climate	Climat éthique
Climate for psychological empowerment	Climat d'autonomisation psychologique
Climate for psychological safety	Climat de sécurité psychologique
Perceived organizational support	Soutien organisationnel perçu
Team collective efficacy	Efficacité collective de l'équipe

Subordinate-centric Attributes	**Attributs centrés sur la subordination**
Subordinate individual differences	Différences individuelles liées à la subordination
Self-efficacy	Auto-efficacité
Power distance orientation	Orientation de la distance de pouvoir
Moral identity	Identité morale
Demographics	Données démographiques
Age	Âge
Sex	Sexe
Education	Éducation

Source : D'après Zhong et al. (2024, p.1433)

1.1.3.1 Comportement positif du leader

Zhong et al. (2024) soulignent les différents comportements positifs du leader, qu'ils soient basés sur l'identité de rôle ou de la personne. Zhong et ses collaborateurs ont mis en évidence plusieurs comportements positifs parmi lesquels on retrouve :

- Le leadership serviteur reconnaissent que leur position de superviseur implique une responsabilité morale envers l'organisation et leurs subordonnés, ce qui les pousse à adopter des comportements éthiques envers toutes les parties prenantes
- Le leadership charismatique se manifeste par les comportements du leader qui mobilisent ses compétences en communication, en persuasion et en charme pour influencer ses subordonnés, mettant ainsi en avant ses qualités interpersonnelles plutôt que sa fonction. L'intégrité d'un leader renvoie à sa capacité à agir de façon cohérente et à tenir ses engagements tandis que l'humilité concerne son ouverture aux idées et aux retours de ses collaborateurs (Zhong et al., 2024).

1.1.3.2 Contexte relationnel

Le contexte relationnel joue également un rôle dans l'émergence et le développement de l'identité relationnelle (IR) entre subordonné et superviseur. D'après Zhong et al. (2024), la confiance et le soutien au sein de la relation instaurent un climat positif, amenant le subordonné à considérer la relation comme digne d'être intégrée à son identité professionnelle. La confiance envers le superviseur permet au subordonné de se montrer vulnérable et de tisser un lien affectif et cognitif, ce qui a des conséquences identitaires (Schaubroeck et al., 2013). De la même manière, le soutien du superviseur offre une aide concrète ou morale qui favorise l'intégration du subordonné dans la relation de supervision (Zhong et al., 2024).

1.1.3.3 Contexte organisationnel

Tout comme les contextes relationnels, l'environnement organisationnel façonne la manière dont le subordonné perçoit sa relation avec le superviseur. Nous suggérons que des climats organisationnels positifs, notamment (a) un climat éthique, (b) un climat favorisant l'autonomisation psychologique, (c) un climat de sécurité psychologique, ainsi que (d) le soutien social perçu au sein de l'organisation et (e) l'efficacité collective de l'équipe — contribuent de manière significative à renforcer l'identité relationnelle (IR) des subordonnés (Zhong et al., 2024). Zhong et ses collaborateurs postulent que le climat de travail est largement influencé, transmis et maintenu par les superviseurs (Davis, 1984 ; Schein, 1985). Les subordonnés observent fréquemment le comportement de leur supérieur pour se faire une idée de la culture organisationnelle (Zhong et al., 2024).

Plus loin, les auteurs soulignent que dans un environnement éthique, les subordonnés comprennent clairement ce qui est considéré comme un comportement approprié, une compréhension souvent renforcée par le superviseur, ce qui améliore leur perception de la relation de supervision et leur identification à celle-ci. Ils définissent le climat d'autonomisation psychologique comme « une perception psychologique partagée de l'autonomisation liée à la signification, à la compétence, à

l’autodétermination et à l’impact. Il est façonné par des comportements du superviseur qui encouragent les subordonnés à aborder les problèmes sous un nouvel angle, tout en leur offrant du soutien et de l’empathie.

Enfin, dans un environnement où règne la sécurité psychologique, les subordonnés se sentent libres de s’exprimer sans craindre de répercussions négatives. Ce climat, également instauré par les superviseurs, contribue à réduire l’incertitude et à renforcer le sentiment d’appartenance (Zhong et al., 2024). Selon la théorie de l’exclusion morale, il est également probable que les subordonnés bénéficiant d’une relation LMX de haute qualité soient moins exposés à des comportements violents de la part de leur hiérarchie, car ils sont perçus comme plus utiles et sont moins enclins à susciter des conflits (Donghun et al., 2024).

1.1.4 Conséquences des relations gestionnaire – employés

La relation entre le gestionnaire et les employés peut apporter des avantages significatifs aux organisations. Zhong et al. (2024) postulent que cette relation influence profondément la perception du travail par le subordonné, affectant ses attitudes et comportements professionnels. Elle satisfait des besoins motivationnels clés, ou motifs d'identification, tels que la réduction de l'incertitude, le sentiment d'appartenance et l'épanouissement personnel. Lorsque ces besoins sont comblés par la relation de supervision, le subordonné adopte en retour les objectifs, valeurs et normes liés à cette relation (Zhong et al., 2024).

Tableau 3 Conséquences LMX selon Zhong et al. (2024, p.1433)

Version anglaise	Version française (Traduit avec www.DeepL.com)
Subordinate Behaviors In-role performance OCB (OCB-I, OCB-O, OCB-CH) Prosocial unethical behavior CWB	**Comportements subordonnés** Performance dans le rôle OCB (OCB-I, OCB-O, OCB-CH) Comportement prosocial et contraire à l'éthique CWB
Subordinate Attitudes Satisfaction with the supervisor Job satisfaction Turnover intentions Affective commitment Work engagement	**Attitudes subordonnées** Satisfaction à l'égard du superviseur Satisfaction au travail Intentions de rotation Engagement affectif Engagement au travail
Subordinate Identification with Other Targets Organizational identification Team identification	**Identification des subordonnés à d'autres cibles** Identification organisationnelle Identification d'équipe

Source : D'après Zhong et al. (2024, p.1433)

1.1.4.1 Performance dans le rôle

D'après Zhong et al. (2024), une relation plus forte entre le subordonné et le superviseur conduit à une meilleure performance dans le rôle, c'est-à-dire dans l'accomplissement des tâches professionnelles. En effet, cette relation encourage les subordonnés à adopter la perspective de leur supérieur, ce qui influence la sélection des objectifs, l'engagement dans des activités alignées sur ces objectifs, et favorise une

plus grande persévérance face aux difficultés professionnelles, deux éléments essentiels à la réussite des missions confiées (Zhong et al., 2024).

Dans le cadre de relations LMX de haute qualité, les superviseurs accordent une grande confiance aux compétences et à la motivation de leurs subordonnés, ce qui les amène à les considérer comme plus performants (Donghun et al., 2024). Donghun et ses collaborateurs stipulent que les superviseurs tendent à considérer les employés avec lesquels ils entretiennent une relation LMX de faible qualité comme moins performants (Donghun et al., 2024).

1.1.4.2 Satisfaction au travail et envers le superviseur

Zhong et al. (2024) postulent que lorsque les subordonnés s'identifient davantage à leur rôle professionnel, ce rôle prend une importance croissante, ce qui se traduit par une implication et une attitude professionnelle renforcées. Par ailleurs, une bonne relation entre le superviseur et le subordonné accroît le sentiment d'utilité (Donghun et al., 2024), l'efficacité, l'estime de soi et l'énergie au travail, autant de facteurs qui nourrissent une attitude positive dans l'environnement professionnel (Zhong et al., 2024).

Plus loin, Zhong et ses collaborateurs soulignent que cette relation renforce la satisfaction à l'égard du superviseur pour deux raisons principales : la personnalisation de la relation et l'attraction interpersonnelle. À mesure que cette relation se consolide, les échanges deviennent plus individualisés, permettant d'humaniser le rôle du superviseur. Cette dynamique favorise une perception accrue de similarité, d'attirance interpersonnelle et de sentiments positifs (Zhong et al., 2024).

1.1.4.3 Engagement au travail et affectif

D'après Zhong et al., (2024), les subordonnés engagés s'investissent pleinement, tant physiquement que mentalement et émotionnellement, dans leur fonction professionnelle. Cet engagement est favorisé par une relation forte avec le superviseur, qui renforce l'importance de l'identité de rôle. Ainsi, les subordonnés adoptent les

objectifs et intérêts de leur supérieur comme les leurs et sont motivés à les atteindre. Zhong et al. (2024) ont mis l'accent sur le lien émotionnel que les subordonnés entretiennent avec leur organisation ; c'est ce qu'ils appellent l'engagement affectif (Zhong et al., 2024). Les auteurs stipulent que lorsque les subordonnés développent un engagement affectif envers leurs supérieurs, cela leur procure un sentiment d'appartenance organisationnelle. De ce fait, ils sont davantage motivés à s'impliquer dans les activités de l'organisation et à poursuivre ses objectifs, qui reflètent en grande partie ceux de leur supérieur hiérarchique (Zhong et al., 2024).

1.1.4.4 Intentions de rotation

Une relation plus forte avec le supérieur répond aux besoins des subordonnés en matière de réduction de l'incertitude et d'épanouissement personnel, car elle leur permet de se sentir valorisés et distincts dans leur environnement professionnel (Zhong et al., 2024). Elle comble également leur besoin de lien social et d'appartenance en favorisant des relations humaines au travail. Puisque ces fonctions répondent à des besoins fondamentaux, elles devraient contribuer à diminuer l'intention des subordonnés de quitter l'organisation (Zhong et al., 2024).

1.2 CONTEXTE HAÏTIEN

Parler du leadership en Haïti sans parler du contexte haïtien en général, tant sur le plan sociologique qu'ethnologique, constituerait un grand manque à cette recherche. C'est pourquoi cette partie est consacrée à la description du contexte haïtien en général, à savoir l'histoire, la culture et surtout le management.

1.2.1 Haïti et son histoire

1.2.1.1 Géographie

Haïti se trouve dans la mer des Caraïbes, à près de 965 kilomètres des côtes de la Floride. Le pays occupe environ un tiers de l'île appelée Hispaniola, tandis que la

République dominicaine s'étend sur les deux tiers restants. Avant 1492, l'île était peuplée par les Indiens Taïnos, également connus sous le nom d'Arawaks (Pierre et al., 2010). Haïti occupe environ un tiers de la partie ouest de l'île, couvrant une superficie de 27 750 km² (Swartley et Toussaint, 2006).

Situé entre 18° et 20° de latitude nord et entre 71°30 et 74°30 de longitude ouest, le pays figure parmi les zones les plus densément peuplées de la Caraïbe. Sa densité moyenne atteint 432 habitants par km². La population haïtienne est estimée à 11 millions d'habitants, avec un taux de croissance annuel de 2,2 %. Les montagnes couvrent 75 % du territoire, influençant fortement les régimes de précipitations et d'ensoleillement locaux (Swartley et Toussaint, 2006). Il existe deux saisons principales : une saison sèche de novembre à mars et une saison humide d'avril à octobre. Les températures moyennes varient de 25 °C à 30 °C en fonction de la période de l'année.

1.2.1.2 Histoire de l'indépendance

Le 5 décembre 1492, Christophe Colomb a débarqué sur l'île qu'il a nommée Hispaniola, pensant avoir atteint l'Inde. Cette île, qui abrite aujourd'hui la République dominicaine et Haïti, était alors connue sous divers noms comme Boyo, Saint-Domingue ou Perles des Antilles (Felix-Paul, 2023). Le nom Haïti n'a été adopté qu'après l'indépendance du pays, la jeune nation a alors abandonné le nom de Saint-Domingue pour adopter celui d'Haïti, signifiant « Terre des Hautes Montagnes » en langue Taïno (Armand, 2020). Les colons français ont exploité et maltraité la population autochtone. Après des années de souffrance, les Haïtiens réduits en esclavage se sont finalement soulevés contre leurs oppresseurs, obtenant leur indépendance le 1er janvier 1804 (Felix-Paul, 2023).

D'après Armand (2020), malgré la victoire historique d'Haïti, la pleine portée du triomphe et sa contribution au monde sont restées largement ignorées. Bien qu'Haïti ait obtenu son indépendance en 1804, il a fallu attendre près de soixante ans, jusqu'en 1862, pour que les États-Unis la reconnaissent comme une nation souveraine. Pendant

ce temps, la France, qui avait tiré d'énormes profits de sa colonie haïtienne, a exigé des réparations financières d'Haïti. Ces réparations visaient à compenser la France pour ses pertes de revenus et pour la libération des esclaves. La France a menacé d'envahir la jeune nation et de rétablir l'esclavage si Haïti ne payait pas (Armand, 2020).

Plus loin, Armand (2020) a souligné le coût exorbitant de l'indépendance haïtienne. Pour sauvegarder sa liberté durement acquise, Haïti, alors âgée de seulement 21 ans en 1825, a été contrainte d'accepter une demande de paiement de la France s'élevant à cent cinquante millions de franc-or. Ce montant fut ensuite réduit à quatre-vingt-dix millions de franc-or en février 1838. Cependant, le mal était déjà fait. Le montant total remboursé par Haïti, incluant les intérêts sur les prêts contractés auprès des banques françaises pour effectuer ces paiements, s'élèverait aujourd'hui à l'équivalent de 21 milliards de dollars américains.

Ce fardeau financier dévastateur, surnommé la « dette d'indépendance », a pesé sur Haïti pendant 122 ans, ne prenant fin qu'en 1947. Durant cette période cruciale de développement économique, les paiements annuels ont parfois représenté jusqu'à 80 % du produit intérieur brut (PIB) du jeune pays, freinant ainsi toute croissance significative. Brian Concannon Jr., fondateur et directeur exécutif de l'Institut pour la justice et la démocratie en Haïti, a parfaitement résumé les conséquences à long terme de cette dette sur la nation : « Pendant un siècle entier, Haïti a axé son économie sur le remboursement de la dette française. Il s'est endetté et a manqué l'industrialisation, l'éducation et le développement de son gouvernement et de ses institutions démocratiques. Il n'a vraiment pas pu se développer. » (Armand, 2020).

D’après Felix-Paul (2023), l'histoire d'Haïti, en tant que première nation noire indépendante de l'hémisphère occidental, est complexe et souvent débattue. Malgré son parcours exceptionnel vers l'indépendance, le pays fait face à une détérioration alarmante de sa situation actuelle. Il a souligné, Haïti, avec ses riches ressources naturelles et sa position stratégique dans les Caraïbes, était pourtant initialement bien placé pour rester l'un des territoires les plus prospères du monde. Paradoxalement, Haïti est aujourd'hui plus généralement connu comme le pays le plus pauvre de l'hémisphère

occidental (Armand, 2020). L'ensemble des problèmes tels que l'instabilité politique, la mauvaise gouvernance, la corruption et l'oppression a entraîné des souffrances généralisées et freiné le développement du pays (Pierre et al., 2010). Malgré tout, le triomphe de l'indépendance d'Haïti demeure une inspiration, un motif de fierté, d'encouragement et de motivation pour les Haïtiens ainsi que pour d'autres personnes (Pierre et al., 2010).

1.2.2 Haïti et sa culture

Haïti possède une culture particulièrement riche : la créativité de ses artistes, la valeur de son patrimoine et la diversité de ses manifestations culturelles jouent un rôle essentiel dans la mémoire collective et la vitalité de la population. Ces éléments sont à la base de la cohésion sociale du pays. Par exemple, le Carnaval, qui incarne un patrimoine culturel immatériel, rassemble chaque année des milliers d'Haïtiens à travers tout le territoire et constitue un moment majeur de la vie sociale ; les festivités de Rara durant la semaine sainte de chaque année, une activité à milles couleurs qui réunit les artisans et les fêtards, dansant sous le rythme du tambour, des grages, de la vaccine etc. De plus, le secteur culturel représente une source significative de revenus et d'emplois pour Haïti (UNESCO, 2011).

Le secteur des industries créatives, comprenant l'artisanat, le livre et la musique, joue un rôle clé dans l'économie du pays, avec les artisans représentant environ 10 % de la population active, soit près de 400 000 personnes (UNESCO, 2011). Haïti possède également des sites culturels majeurs, comme le Parc national historique, inscrit au patrimoine mondial depuis 1982. Ce parc regroupe le palais de Sans Souci, les bâtiments des Ramiers et la Citadelle, édifices datant du début du XIXe siècle, période marquant l'indépendance de la République, et qui portent une forte charge symbolique puisqu'ils ont été construits par d'anciens esclaves devenus libres. La ville coloniale de Jacmel, fondée en 1698 sur un ancien site précolombien, figure aussi parmi les lieux remarquables et a été ajoutée à la « Liste indicative » d'Haïti en 2004.

1.2.2.1 Langue

En Haïti, le créole et le français sont les deux langues officielles. Toutefois, seuls environ 20 % de la population, principalement issus de l'élite et des classes moyennes urbaines, parlent, écrivent et comprennent le français. Pour la grande majorité des Haïtiens, le créole haïtien (Kreyòl) constitue la langue maternelle. Le lexique du kreyòl est principalement d'origine française, mais il intègre aussi des mots venus des langues africaines, de l'arawak, de l'espagnol et, de plus en plus, de l'anglais (Pierre et al., 2010).

Le créole est la langue que parle l'ensemble de la population haïtienne, tandis que le français, reconnu comme langue officielle par la Constitution de 1926, adoptée sous l'occupation américaine, occupe un statut institutionnel. Toutefois, l'article 35 de la Constitution de 1964 précise que « la loi détermine les situations et conditions dans lesquelles l'utilisation du créole est autorisée, voire recommandée, afin de protéger les intérêts matériels et moraux des citoyens ne maîtrisant pas suffisamment le français ». En pratique, cette ouverture s'est limitée à l'usage oral du créole dans certains contextes administratifs et judiciaires, alors que l'écrit restait réservé au français et que l'enseignement se faisait uniquement en français (Bentolila et Gani,1981). Théodat (2004) souligne, bien que le français ait bénéficié du statut de seule langue officielle en Haïti jusqu'à l'adoption de la Constitution de 1987, cela n'a pas freiné l'essor du créole. Avant d'être reconnu au niveau constitutionnel, le créole était longtemps relégué au second plan et traité avec un profond mépris, comparable à celui des maîtres envers les esclaves (Théodat, 2004).

Sur le territoire haïtien, la langue française occupe une position particulièrement fragile, car elle n'est jamais acquise comme langue maternelle. Elle est toujours apprise comme langue seconde, principalement à l'école, et reste cantonnée à des usages administratifs spécifiques. Étant donné que le taux d'alphabétisation est faible (seuls 62 % des personnes de plus de 15 ans savent lire et écrire), il est probable qu'une petite partie de la population maîtrise réellement le français. Comprendre une langue ne suffit

pas : il faut aussi pouvoir l'utiliser comme un outil d'accès à la culture et au savoir. Dans ce contexte, il est surprenant de constater la persistance et la vitalité de la francophonie en Haïti. Ce paradoxe s'explique par le fait que, bien que la majorité de la population soit créolophone et peu alphabétisée, le français a continué à jouer un rôle central dans l'exercice du pouvoir, longtemps après la fin de la colonisation (Théodat, 2004).

Bentolila et Gani (1981) stipulent que les personnes, qui ne parlent que le créole, évoluent dans une société où l'oralité du créole suffit à tous les échanges au sein de leur communauté. La grande majorité de ce groupe est exclue de l'univers de l'écrit et vit dans une culture orale fondée sur des traditions solides. Cette culture se distingue par sa créativité et son dynamisme, qui vont bien au-delà des contes, proverbes ou devinettes, et s'expriment notamment lors des réunions des conseils communautaires ruraux, où sont abordées des questions d'agriculture, de santé, d'économie ou d'alphabétisation. Dans ces rencontres et d'autres activités collectives, le créole oral permet de traiter aussi bien des sujets techniques que des questions d'organisation.

Selon Pierre et al., (2010), Haïti se distingue par une forte hiérarchie sociale fondée sur des critères tels que le niveau d'éducation, la langue parlée, la situation économique et les pratiques culturelles. Le français a surtout servi de « filtre social » dans le pays, restreignant l'accès aux sphères de pouvoir politique, économique et social. Comme dans de nombreux autres pays caribéens marqués par le passé colonial et l'esclavage, Haïti présente aussi une stratification sociale marquée, accompagnée de discriminations liées à la couleur de peau. « Tout d'abord, dans le cas d'Haïti, certaines pratiques tendent clairement à mettre en avant une quête d'identité culturelle : la langue comme le créole, en Haïti, parlée par tous, mais n'ayant pas le prestige du français comme langue écrite » (Hurbon, 1998, p.225).

Depuis la création du système éducatif haïtien, juste après l'indépendance obtenue le 1er janvier 1804, l'enseignement s'est toujours déroulé uniquement en français. Ce n'est qu'avec la réforme de 1979 que le créole a commencé à être pris en considération, dans le but d'instaurer un véritable bilinguisme entre le créole et le

français. Bien que le créole soit officiellement enseigné à l'école, cet enseignement n'est pas généralisé et se limite au cycle fondamental. Selon les principes de la réforme, la scolarisation devait débuter en créole, avec un apprentissage progressif du français oral, pour aboutir progressivement à un enseignement entièrement en français (Govain, 2014). Depuis les années 1980, l'arrivée de l'anglais dans le paysage linguistique et social a conduit à une redéfinition des rôles respectifs du créole et du français en Haïti. Le français a perdu sa position dominante après que le créole a été élevé au rang de langue officielle, au même titre que le français, en 1987. De plus, l'introduction de l'enseignement en créole et en anglais a mis fin à l'exclusivité du français en tant que seule langue de culture (Théodat, 2004).

1.2.2.2 Famille

Pierre et ses collaborateurs font la lumière sur le rôle central de la famille dans la société haïtienne, un rôle qui devient encore plus marqué en période de crise ou de difficultés. En Haïti, la famille est à la fois souple et élargie, englobant souvent un vaste réseau de proches, de voisins et d'amis (Dauphin, 2002). Dans les campagnes, l'organisation familiale s'articule autour du lakou, une cour commune où plusieurs familles élargies vivent ensemble et s'entraident. Les tâches quotidiennes et la garde des enfants sont partagées entre les familles du lakou. En milieu urbain, les liens familiaux sont généralement moins étroits, à l'exception des bidonvilles où les lakous restent fréquents (Pierre et al., 2010).

Au sein du couple, les tâches sont clairement réparties : les femmes s'occupent des achats au marché, de la gestion du budget familial, de la cuisine et de l'éducation des enfants. Les hommes, quant à eux, se chargent principalement des activités agricoles pour nourrir la famille, ainsi que de l'entretien et des réparations de la maison. Les personnes âgées bénéficient d'un grand respect et sont fréquemment prises en charge par leurs enfants ou d'autres membres de la famille. Lorsque plusieurs générations cohabitent, l'autorité suit généralement une hiérarchie allant des grands-parents, puis du père, de la mère, de l'aîné des enfants, et ainsi de suite. La majorité

des Haïtiens ne disposent ni de pension de retraite, ni d'épargne, ni de sécurité sociale ; ce sont donc leurs enfants qui assurent leur protection sociale (Pierre et al., 2010).

Pierre et al. (2010) soulignent que les enfants sont élevés dans une grande discipline, et la correction physique est souvent utilisée dans les ménages haïtiens. Lorsque des enfants violent les règles ou désobéissent, les châtiments corporels comme la fessée, les coups de bâtons ou de ceinture sont considérés comme une forme acceptable de punition. Dans les familles à moyen et à faible revenu, l'éducation des enfants est partagée entre les parents, les frères et les sœurs aînés (Pierre et al., 2010).

Les familles vivent de la terre, notamment en milieu rural. Swartley et Toussaint (2006) stipulent que l'économie d'Haïti dépend largement de l'agriculture, qui permet à 80 % de la population de subvenir à ses besoins. Les cultures vivrières occupent environ 80 % des terres agricoles et sont principalement cultivées par de petits exploitants.

1.2.2.3 Religion

La religion occupe une place centrale dans tous les aspects de la vie en Haïti, qu'il s'agisse de la politique, de la morale ou de la santé (Hurbon, 2004). Pierre et ses collaborateurs soulignent que le pays se distingue par sa pluralité religieuse, comprenant le catholicisme, le vaudou qui mêle des pratiques issues d'Afrique de l'Ouest et du catholicisme ainsi que différentes branches du protestantisme. Ces trois grandes traditions religieuses se sont développées en interaction, partageant des symboles et des pratiques communes. Il est impossible de comprendre pleinement l'une d'elles sans tenir compte des autres (Pierre et al., 2010).

Pierre et ses collaborateurs stipulent que le vaudou est largement pratiqué en Haïti, y compris par une grande partie de la population qui se considère catholique et, dans une moindre mesure, par certains protestants. Le terme « vaudou » provient du mot fon signifiant esprit. Le Code Noir, promulgué par Louis XIV en 1685, imposait la conversion des esclaves au catholicisme. Pour dissimuler leurs rites interdits, les

esclaves ont associé leurs divinités africaines aux saints catholiques. Ainsi, ils pouvaient donner l'apparence d'une stricte observance du catholicisme tout en préservant des éléments de leurs croyances ouest-africaines, ce qui a donné naissance au vaudou (Pierre et al., 2010).

D'après Hurbon (2004), dès le début, les églises ont offert aux esclaves un espace public où ils pouvaient se rassembler et renforcer des liens sociaux, tissés en secret autour des croyances et des rituels africains réunis dans le vaudou. Pourtant, lorsque Toussaint Louverture rédige la Constitution de 1801, qui pose les bases du futur État indépendant, le vaudou en est explicitement exclu. L'Église catholique s'impose alors comme la seule religion officiellement reconnue. Après la proclamation de l'indépendance par Dessalines le 1er janvier 1804, la société est constitutionnellement laïcisée : la liberté de culte est tolérée, mais l'État ne prend pas en charge l'entretien des différentes religions (Hurbon, 2004).

Alors que le catholicisme, imposé comme religion officielle par le concordat de 1860, domine la sphère institutionnelle, le vaudou s'est enraciné principalement dans les campagnes et en périphérie urbaine. Malgré de nombreuses persécutions de la part de l'Église, le vaudou a survécu dans une certaine clandestinité et reste aujourd'hui une pratique vivace. Il constitue également la source d'inspiration fondamentale de toutes les formes d'art en Haïti, qu'il s'agisse de la musique, de la danse, de la sculpture ou de la littérature (Hurbon, 1998).

1.2.3 Management en Haïti

D'après Felix-Paul (2023), historiquement, les dirigeants haïtiens ont exercé un leadership de type autoritaire. Ils ont souvent mis en avant leurs propres intérêts et leur succès individuel, négligeant ainsi de répondre aux besoins de la population (Felix-Paul, 2023). Plus loin, l'auteure souligne que le style autoritaire de leadership s'est maintenu pendant des siècles après l'émancipation, et il était encore bien présent chez le clergé haïtien. Cette situation est préoccupante puisque, durant ses quarante

premières années, le pays a connu l'ascension de chefs autoritaires et une implication limitée du public (Felix-Paul, 2023).

Felix-Paul (2023) postule que Dessalines, premier chef d'Haïti après l'abolition de l'esclavage, incarne parfaitement ce type de leader exerçant son pouvoir à travers l'intimidation. Les dirigeants haïtiens avaient tendance à reproduire les attitudes de leurs anciens maîtres blancs sous l'esclavage, en privilégiant systématiquement leurs propres intérêts. La façon dont les maîtres traitaient les esclaves a marqué en profondeur la conception du leadership chez les responsables haïtiens. Ce conflit intense a poussé le peuple haïtien à s'opposer aussi bien aux dirigeants blancs qu'entre eux, un affrontement qui s'est perpétué au fil des générations. L'ère de Dessalines, premier chef d'État d'Haïti, illustre bien cette division (Felix-Paul, 2023).

1.2.3.1 Management en Haïti à l'ère contemporaine

En plein 21e siècle, l'administration publique en Haïti est confrontée à une mauvaise gestion des ressources humaines et ce constat a été visible dans les dysfonctionnements observés dans l'appareil administratif haïtien. En 2014, l'Office de Management et des Ressources Humaines (OMRH), une instance mise en place pour gérer le personnel de l'administration publique, a jugé nécessaire de développer des outils permettant une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines du secteur public, laquelle gestion il considère comme le point de départ de toute gestion efficace, surtout axée sur les résultats (OMRH, 2014).

Dans l'un de ces outils, précédemment mentionnés, manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines, OMRH cite : « Les dysfonctionnements observés dans l'appareil administratif haïtien ont porté à des interrogations sur le cadre de gestion des ressources humaines au sein de l'administration haïtienne qui est une fonction publique affichant un déficit d'organisation, fonctionnant dans une certaine ignorance des techniques modernes de gestion et de motivation des ressources humaines. Il en est résulté que la performance s'en trouve substantiellement affectée. Les conditions dans lesquelles évoluent

actuellement les Ressources Humaines de l'État méritent d'être renforcées afin de mettre l'administration en mesure d'offrir de meilleurs services à la population. Dans l'état actuel du fonctionnement de ses structures, il y a lieu de questionner les systèmes de gestion des ressources humaines mis en place dans les ministères et organismes à caractère administratif, culturel et scientifique, vu les difficultés de l'appareil administratif à répondre convenablement à la demande sociale » (OMRH, 2014).

1.2.3.2 Réforme managériale au sein de l'administration publique

Dans le manuel de procédures, OMRH stipule que les mécanismes de gestion adoptés dans les ministères, de façon générale, ne correspondent pas aux directives prévues par le Statut Général de la Fonction Publique actuellement en vigueur. La gestion des ressources humaines au sein des ministères est marquée par des inégalités et des écarts, principalement en raison du manque de procédures et d'outils de gestion clairs et uniformes. Pourtant, pour se conformer à l'article 1 du Décret du 17 mai 2005 révisant ce statut, il est nécessaire d'améliorer la gestion des ressources humaines afin de mieux répondre aux nombreuses attentes de la population (OMRH, 2014).

Par conséquent, face à ces exigences statutaires, il est essentiel d'harmoniser la gestion de la fonction publique dans l'ensemble des institutions afin de garantir une administration optimale, tant au niveau collectif qu'individuel, des agents de la fonction publique. Il est particulièrement important d'instaurer des mécanismes de gestion qui facilitent une meilleure gestion des carrières des fonctionnaires. Cela implique également que les instances décisionnelles de l'État doivent renforcer les compétences opérationnelles des ministères en gestion des ressources humaines, afin d'assurer la réussite de la réforme de la Fonction Publique (OMRH, 2014).

C'est dans cet objectif que l'OMRH développe ce document de travail afin de soutenir la réflexion et la concertation entre l'OMRH et les responsables des ressources humaines des différents ministères et organismes autonomes. Cette étape est essentielle pour élaborer conjointement des politiques, des normes et des procédures de gestion des ressources humaines dans les domaines opérationnels suivants : la planification, la

rémunération et les avantages sociaux, la classification des emplois, la dotation en personnel, les relations de travail, la mobilisation et le développement des ressources humaines, ainsi que le processus décisionnel dans chacun de ces secteurs (OMRH, 2014).

1.3 LMX EN HAÏTI

Les recherches montrent qu'il n'existe pas grand-chose quant au LMX en Haïti, mais n'écartent pas la notion du leadership à tous les niveaux de la vie en Haïti, que ce soit dans le secteur public ou privé. Bien qu'il existe de nombreuses théories sur le style de leadership exercé au sein des organisations, il reste encore à déterminer lequel est pratiqué en Haïti.

1.3.1 Différents styles de leadership

Bergeron (1979) soutient que des travaux menés par divers auteurs privilégient le climat social au détriment du style de leadership, affirmant que ce climat est entièrement façonné par le leader. L'étude centrale identifie trois climats ou styles distincts : autoritaire, démocratique et laissez-faire

1.3.1.1 Style autoritaire

Selon Bergeron (1979), ce style de leadership se caractérise par des dirigeants qui donnent continuellement des directives, prennent toutes les décisions relatives aux tâches à accomplir et à la manière de les exécuter, puis répartissent le travail entre les membres tout en déterminant leurs partenaires de collaboration. Joissaint (2023) qualifie ces dirigeants de paternalistes, car ils maintiennent toujours une relation fondée sur l'autorité et la subordination.

1.3.1.2 Style démocratique

À l'opposé du style autoritaire, Bergeron (1979) précise que les leaders démocratiques encouragent la participation du groupe aux prises de décisions. Bien

qu’ils demeurent très actifs, ils organisent les réunions, orientent les discussions, présentent différentes options et formulent des suggestions. Les employés ont la liberté de choisir leurs partenaires de travail, et la répartition des tâches se fait collectivement. Joissaint (2023) décrit ce style de leadership comme étant à la fois participatif et collaboratif**.**

1.3.1.3 Style laissez-faire

Selon Pépin (2020), ce style se manifeste par une renonciation aux responsabilités et une tendance à éviter toute prise de décision. Bergeron (1979) ajoute que le leader de type laissez-faire se limite à offrir des renseignements techniques lorsqu’on les lui demande, laissant autrement les employés agir à leur guise sans intervenir.

Après avoir passé en revue ces trois styles de leadership, nous comprenons clairement qu’en Haïti, la tendance s’oriente vers le premier de ces trois, à savoir le dirigeant autoritaire. Felix-Paul (2023) a mentionné que les dirigeants haïtiens mettent souvent en avant leurs propres intérêts et leur succès individuel, négligeant ainsi de répondre aux besoins de la population (Felix-Paul, 2023). C’est ce style de leadership que Joissaint (2023) appelle leadership à tendance autoritaire. C’est un comportement hérité de nos ancêtres, car ils avaient adopté les mêmes attitudes que leurs anciens maîtres blancs sous l’esclavage, en privilégiant systématiquement leurs propres intérêts.

1.4 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La revue de la littérature montre qu’il existe peu de ressources permettant de mieux comprendre la théorie LMX dans le contexte haïtien, ce travail scientifique s'avère pertinent, car il permettra à éclaircir les véritables problématiques. Des questions sont ainsi formulées pour canaliser cette recherche : quels sont les facteurs clés qui influencent la relation patron-employé dans le contexte haïtien ? Comment les

aspects culturels et économiques influencent-ils cette relation ? D'après les écrits scientifiques recensés, le LMX correspond à une relation d'échange social entre le leader et un subordonné (Liden et al., 1993). Ainsi, l'objectif de cette recherche est de comprendre les dynamiques de collaboration et d'échange entre patrons/gestionnaires et employés dans le contexte organisationnel en Haïti. Cette recherche va contribuer à la littérature en démontrant comment le LMX dans le contexte haïtien peut influencer, négativement ou positivement, la motivation et la performance chez les subordonnés et procurer un sentiment de satisfaction, ou l'inverse, chez les dirigeants en se basant sur les conséquences du LMX dans la littérature existante (Zhong et al., 2024).

CHAPITRE 2
CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre est surtout consacré à la description de la méthodologie de recherche qui a été adoptée par la chercheuse pour pouvoir appuyer le sujet et contourner la problématique qui en découle. Ainsi, je débuterai en étayant la position épistémologique et méthodologique, soit l'approche qualitative. Ensuite, je vais présenter le processus d'autopraxéographie par lequel les connaissances vont être construites. La recherche vise à produire des connaissances à partir des expériences vécues de la chercheuse, soit l'autopraxéographie.

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Tout projet de recherche doit s'inscrire dans un cadre épistémologique bien clair et défini pour mieux construire les connaissances (Gavard Perret et al., 2008). D'après Piaget (1967, p.6), « l'épistémologie est l'étude de la construction des connaissances valables. Elle s'intéresse principalement aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ? » cité dans Gavard Perret et al., (2008, p.7). Chalençon (2017) stipule que le positionnement épistémologique permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche, il utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer.

Un paradigme épistémologique est un cadre de pensée fondamentale qui oriente notre perception de la connaissance et de la réalité. Il s'agit d'un ensemble de croyances, de valeurs et de méthodes qui définissent ce qui est considéré comme une connaissance valide dans un domaine donné (Gavard Perret et al., 2008). Il existe une variété de classification de cadre épistémologique, à l'heure actuelle, les chercheurs n'ont pas établi de classification uniforme

des cadres épistémologiques fréquemment utilisés dans la recherche contemporaine en sciences de l'information, des organisations et de la gestion (Avenier et Thomas, 2017).

D'après Deschênes (2016), parmi ces classifications de paradigme épistémologique, deux sont considérés principalement comme majeurs, le positivisme et le constructivisme. Le positivisme étant considéré comme une science neutre et exempte de biais personnels, donc les objectifs de cette recherche ne se croisent pas avec ceux de ce paradigme. Selon Avenier et Thomas (2015), le positivisme repose sur un réalisme à la fois ontologique et épistémique. Il affirme l'existence d'un monde objectif pouvant être décrit et représenté fidèlement, à l'image d'un miroir. Ainsi, la vérité découle de la correspondance entre une proposition et des faits empiriquement observés.

Cependant, Albert et Avenier (2011) postulent que dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, la création de savoir est envisagée comme une démarche délibérée visant à élaborer des représentations validées par l'expérience. Ces représentations sont intentionnellement conçues pour être fonctionnellement adaptées à l'objectif de leur création. Elles ne sont pas considérées comme des reflets exacts des phénomènes qu'elles cherchent à illustrer. Avenier et Thomas (2015, p.6) citent « Le constructivisme nie la réalité. Mais il ne le fait pas. Il nie seulement que nous puissions connaître rationnellement une réalité au-delà de notre expérience »[4]. Plus loin, ils soulignent que dans le cadre du constructivisme pragmatique, la création de savoir a pour objectif de conceptualiser la compréhension qu'ont les chercheurs de leur propre vécu face aux phénomènes étudiés. Plus précisément, les chercheurs s'efforcent de développer, notamment par le biais de l'abduction et de l'assimilation conceptuelle, des principes capables d'organiser de façon compréhensible les régularités qu'ils discernent dans leur flux d'expériences (Avenier et Thomas, 2015). De ce fait, la posture épistémologie basée sur le paradigme

[4] constructivism denies reality. But this it does not. It only denies that we can rationally know a reality beyond our experience"

constructivisme pragmatique est celle qui est adaptée à la méthode de cette recherche qui va être écrite à la première personne.

« L'autopraxéographie produit donc des connaissances génériques contraires à la plupart des méthodes fondées sur les expériences des chercheurs qui créent des connaissances locales » (Albert et Michaud, 2020, p.143). Albert et Couture (2013) postulent que dans le cadre épistémologique constructiviste, la connaissance est considérée comme une hypothèse, suivant le concept de connaissance générique de Dewey qui requiert une contextualisation pour son application (Dewey, 1938), plutôt que des connaissances sur des régularités statistiques (Prasada, 2000). Plus loin, elles mentionnent que dans le cadre du constructivisme pragmatique, la réflexion critique joue un rôle fondamental pour assurer la scientificité d'une étude (Avenier, 2010). Cette démarche repose sur l'élaboration des connaissances et le processus cognitif qui sous-tend leur développement. Parce qu'elle est intentionnelle, elle implique d'examiner en profondeur le sens sous-jacent des concepts utilisés, de les replacer dans une double perspective théorique et pratique, de les relier aux savoirs établis et de les déconstruire puis reconstruire (Albert et Couture, 2013). Ce travail épistémique est nécessaire, pour pouvoir légitimer la construction du savoir (Albert et Michaud, 2020).

2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE

La méthodologie de la recherche est le cadre général qui guide la manière dont une recherche est menée. Gavard Perret et al. (2008) définissent la méthodologie comme l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances. La méthodologie qualitative est celle qui est adaptée et adoptée pour cette recherche. En effet, des témoignages basés sur des expériences vécues de la chercheuse seront partagés à la première personne, à partir desquels les connaissances vont être construites.

2.2.1 Choix de la méthode

L'autopraxéographie est la méthode retenue pour mener à bien cette recherche. Car je l'ai mentionné à maintes reprises dans la méthodologie. Mon choix n'est pas sans importance, c'est basé sur de nombreuses années d'expériences faites, dans le domaine de la gestion administrative et financière, dans de différentes organisations à des niveaux et des postes différents, soit comme subalterne, soit responsable, ou comme gestionnaire. Il m'a paru important d'utiliser mes expériences, mes compétences et mes connaissances afin d'exploiter et d'explorer ce champ de construction de savoir. En effet, je vais présenter les démarches par lesquelles les connaissances vont être construites.

2.2.2 Processus

Par processus d'autopraxéographie, je considère la définition de Albert et Michaud (2020, p.144) selon laquelle il s'agit de « la production de connaissances génériques en trois étapes récursives ». Premièrement, la chercheuse va écrire un témoignage d'après ces expériences vécues. Ce témoignage va être écrit naïvement sans chercher à comprendre ce qui s'est passé et pourquoi (Albert et Michaud, 2016). Secondement, un travail épistémique va être effectué (Albert et Michaud, 2020). C'est la partie réflexive de cette démarche ; elle est essentielle pour garantir le caractère scientifique de la recherche (Albert et Couture, 2013). Troisièmement, des connaissances génériques vont être construites par rapport au travail épistémique, car la chercheuse doit chercher à améliorer la situation d'apprentissage, non seulement pour elle-même, mais aussi pour les autres (Albert et Michaud, 2016).

2.2.3 Limites de la recherche

Comme toute démarche de recherche, cette étude utilisant la méthode d'autopraxéographie comporte certaines limites qu'il convient d'aborder avec discernement

et précaution. Albert et Michaud (2016) stipulent que le recours aux méthodes biographiques en recherche implique de reconnaître que notre connaissance du passé est intrinsèquement limitée par la subjectivité. Cette contrainte affecte même les auteurs lorsqu'ils racontent leur propre histoire signifiant que malgré leurs efforts de sincérité, tout ne peut être relaté de manière exhaustive et significative. De plus, la fiabilité de la mémoire est discutable, car elle peut altérer les souvenirs. En conséquence, il est préférable d'étudier le passé en l'ancrant dans le présent, une perspective soutenue par les travaux de G.H. Mead (Albert et Michaud, 2016). C'est cette subjectivité qui pose plus de limites à cette méthode puisque l'analyse va être basée sur l'interprétation de l'expérience de la chercheuse, elle peut être influencée par ses émotions, par ses propres idées et ses croyances. D'un autre côté, la chercheuse peut, sans le vouloir, accorder plus d'importance à certains éléments de son vécu tout en en minimisant d'autres, ce qui risque d'altérer la fiabilité des données recueillies. Donc, c'est le travail réflexif qui va atténuer cette limite, comme le soulignent bien Albert et Michaud (2016).

Une autre limite concerne l'utilisation d'une source unique d'informations. Contrairement aux autres méthodes qui utilisent plusieurs sources de données comme des entrevus, des questionnaires, des données médiatiques pour pouvoir valider les résultats, la méthode de biographie s'appuie essentiellement sur une source unique, ce qui peut limiter la solidité ou la validité des conclusions tirées. « L'une des limites des auto-études réside dans la source unique d'informations empiriques »[5] (Albert et Michaud, 2016). C'est pourquoi Albert et Michaud (2020) soulignent des mesures d'atténuation face à cette limite en postulant que les dirigeants-chercheurs doivent mobiliser différentes approches théoriques afin de prendre le recul nécessaire. Cette prise de distance leur permet de mieux comprendre et enrichir leur expérience face à une situation complexe. Si cette démarche est menée avec rigueur, elle peut aboutir à la production de connaissances pertinentes et transférables pour d'autres praticiens (Albert et Michaud, 2020).

[5] A limit of selfstudies comes from the single source of empirical information

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

La transmission d'expériences personnelles peut poser des enjeux éthiques, notamment en ce qui concerne la confidentialité, le respect du consentement éclairé et la préservation de la vie privée, surtout lorsque d'autres individus sont concernés. Pour cette recherche, il n'est pas nécessaire pour la chercheuse d'avoir une autorisation du comité d'éthique puisque c'est une méthode de biographie, n'impliquant pas directement la participation et l'interrogation des individus. Cependant, d'autres aspects du point de vue éthique doivent être pris en compte car en relatant notre vécu, nous évoquons inévitablement aussi celui des personnes qui y ont été impliquées (Albert et Michaud, 2022).

Dans cette recherche utilisant la méthode de l'expérience personnelle de la chercheuse d'autres individus sont concernés, il est sans doute essentiel de préserver leur confidentialité. Pour cela, l'anonymat va être porté sur les éléments pouvant les identifier, d'un autre côté, la chercheuse a choisi de ne pas divulguer certaines informations afin de respecter leur vie privée. Albert et Michaud (2022) stipulent qu'il est essentiel de prendre en compte les droits, les souhaits et la sensibilité des personnes concernées, en particulier lorsqu'il est question de situations de vulnérabilité. Par ailleurs, une autorisation éthique ne peut généralement pas être obtenue de manière rétroactive.

Un autre aspect important de l'éthique de cette recherche, est le consentement de la chercheuse, puisqu'elle décide volontairement de donner son témoignage sur son vécu sans être influencée par des pressions externes. J'ai consenti à fournir des témoignages par rapport à mes expériences personnelles, en ayant en tête qu'en matière de subjectivité tout n'est pas lié, ni même pertinent (Albert et Michaud, 2016).

2.4 UTILISATION DE L'IA

Dans le cadre de cette recherche, l'intelligence artificielle a été utilisée comme outil d'aide à la rédaction, notamment pour paraphraser certains écrits issus de la littérature et pour corriger certaines formulations linguistiques.

CHAPITRE 3
TEMOIGNAGE

3.1 TÉMOIGNAGE 1 HAÏTI

Ce témoignage retrace mon expérience dans une organisation non gouvernementale locale en Haïti, œuvrant dans le domaine de l'agriculture, de la protection de l'environnement et dans des projets d'urgence, car elle était une organisation à but non lucratif. C'est pour cela que je la nomme Bienfaisance dans ce témoignage afin de garder l'anonymat.

En 2021, alors que je travaillais pour une organisation internationale dénommée Donation dirigée par Carole, une étrangère dont je me garde de dévoiler la nationalité. Je travaillais chez Donation depuis 2019, où j'occupais un poste de gestionnaire administratif et financier. Avec Carole, j'entretenais de bonnes relations de travail car elle était ma supérieure immédiate. Un jour, lors d'une réunion du personnel, Carole a annoncé que le siège social de l'organisation a décidé de ne plus opérer en Haïti, donc dans 6 mois elle va devoir clôturer ses projets dans le pays. Les employés étaient tous surpris, mais c'était la grande réalité en Haïti puisque l'insécurité qui régnait empêchait les ONG internationales d'opérer pleinement.

Le lendemain, Carole venait dans mon bureau pour planifier avec moi la fermeture du bureau, du même coup elle m'a fait une proposition :

> Shelda, compte tenu de ta constance en tant qu'employée exemplaire, ainsi que de tes compétences et de ton expérience, nous aurions sincèrement souhaité pouvoir te garder dans l'équipe. Dans cette optique, et afin de faciliter une transition favorable pour toi, nous aimerions te recommander auprès du directeur de Bienfaisance, Monsieur Benoît. Ce dernier recherche actuellement une personne qualifiée pour occuper le poste de responsable administratif et financier, vacant depuis un certain temps. Nous serions ravis de pouvoir te présenter à lui afin que tu puisses saisir cette opportunité professionnelle. Que penses-tu de cette proposition ?

En effet, sachant que la fermeture de l'organisation Donation m'aurait obligée à chercher un nouvel emploi, cette proposition tombait bien pour moi. D'ailleurs, le poste que

Carole a évoqué correspondait étroitement à mes compétences, d'autant plus que les deux organisations ont déjà l'habitude de collaborer. J'étais donc déjà à l'aise avec la nature des tâches et le fonctionnement général, ce qui représenterait un véritable avantage pour moi.

Je réfléchissais pendant quelques secondes, et je répondais à Carole :

> Je vous remercie, Carole, pour l'offre qui me semblait très intéressante. Cependant, j'avoue avoir quelques réserves, principalement en ce qui concerne le niveau de rémunération. Sachant que Bienfaisance est une organisation locale, j'ai conscience que sa grille salariale est nettement moins élevée que celle à laquelle je suis habituée pour un poste similaire. De plus, d'après mon expérience, la gestion interne et les relations de travail peuvent parfois se révéler complexes dans le contexte local. Je souhaiterais prendre un petit temps de réflexion avant de vous donner une réponse définitive. Je vous reviens très prochainement à ce sujet.

Carole était bien consciente des différences salariales, c'est pourquoi elle avait prévu que c'était Donation qui prendrait en charge mon salaire, comme ça je pourrais bénéficier de sa grille de rémunération. Elle m'avait promis d'en discuter avec le directeur de Bienfaisance, à condition que cette proposition m'intéresse.

Après avoir pris une semaine pour réfléchir et comparer cette proposition à d'autres opportunités, j'en suis venue à la conclusion qu'il s'agissait de l'option la plus avantageuse. En effet, ce poste représentait une continuité avec mon emploi précédent. J'avais donc décidé d'accepter l'offre et de donner ma réponse positive à Carole. Elle était très heureuse d'apprendre cette bonne nouvelle et m'a demandé de transmettre mon dossier au directeur Benoît afin qu'il puisse organiser une entrevue avec moi.

Au bout de ma conversation avec Carole, j'avais préparé mon dossier et je le soumettais à Benoît, qui était ravi, d'ailleurs, d'apprendre de Carole que j'étais intéressée à venir occuper le poste de responsable administratif et financier qui était inoccupé depuis plus d'un an. Le directeur Benoît et moi avions une très belle entrevue, tout paraissait clair pour les deux parties et nous nous étions entendus sur ce que j'avais comme tâches et sur ce qui m'attendait comme défis au sein de l'administration. Benoît a tenu à me préciser :

> Il est urgent pour moi de pourvoir ce poste, car je constate une perte de contrôle sur la gestion administrative ; au niveau des différents services, en particulier la comptabilité, présentent de nombreux dysfonctionnements. Je ne parviens pas à obtenir des rapports financiers et comptables clairs, ce qui complique ma prise de décision. Comme précisé dans les termes de référence, ta principale mission sera de restructurer l'ensemble de l'administration dont le fonctionnement actuel est défaillant.

J'ai répondu à Benoît :

> Très bien, je comprends parfaitement et je m'engage à donner le meilleur de moi-même pour atteindre cet objectif. Pour y parvenir, la collaboration de toute l'équipe sera un atout précieux afin de détecter les dysfonctionnements et d'apporter progressivement les corrections nécessaires.

À l'issue de cette entrevue, je croyais que le directeur ainsi que l'ensemble du personnel étaient disposés à s'engager dans les changements que l'administration exigerait pour remédier à la situation décrite comme chaotique par M. Benoit. J'avais obtenu le poste de responsable administratif et financier à Bienfaisance sans avoir à passer d'examen, car le directeur était très satisfait de notre entretien. Je savais qu'occuper ce poste dans une telle organisation était une lourde responsabilité, mais j'avais confiance en mes compétences et mes expériences.

Au départ, l'organisation m'avait offert un contrat renouvelable de moins d'un an, que j'avais accepté sans négocier, car les conditions proposées semblaient avantageuses. Lors de la rencontre avec le directeur pour signer le contrat, il a appelé une certaine Sandra dans son bureau et il me l'a présentée :

> C'est Sandra, la responsable du département de la comptabilité, et c'est elle qui assurait l'intérim du poste que tu vas occuper, tu auras beaucoup d'interactions avec elle.

Avec un visage plutôt fermé, Sandra m'a dit :

> Félicitations pour ton nouveau poste. Comme nous avions l'habitude de collaborer quand tu étais à donation, j'espère que tu vas vite t'adapter, tu peux compter sur mon support.

Lors de mon premier jour de travail, le directeur m'avait réservé un accueil chaleureux en organisant une réunion avec l'ensemble du personnel pour me présenter. Des mots de bienvenue ont été prononcés au cours de cette réunion, ce qui m'a donné l'impression d'être à la bonne place et acceptée au sein de l'équipe. Benoît a commencé par me présenter :

> Ce matin, nous accueillons notre nouvelle responsable administrative et financière. Comme vous le savez, ce poste était vacant depuis un certain temps et son absence s'est fait ressentir, notamment au niveau de la coordination et de l'organisation globale de l'administration. Il était essentiel de le pourvoir pour garantir le bon fonctionnement de chaque département et permettre à chacun de remplir ses tâches dans les meilleures conditions. Je suis convaincu que, grâce à votre esprit d'équipe, vous collaborerez tous avec la nouvelle RAF afin d'assurer une transition réussie et une organisation optimale dans les mois à venir.

Après la présentation de Benoît, plusieurs des employés ont prodigué des mots de bienvenue et de félicitations à mon endroit, comme c'est le cas de Martin, le coordonnateur de programme :

> Votre présence au sein de l'administration constitue une étape importante pour améliorer la coordination et le bon déroulement de nos activités. Je souhaite que, grâce à votre contribution, les opérations puissent évoluer favorablement et que le fonctionnement global s'en trouve optimisé.

Carline, la responsable de la communication, m'a montré son enthousiasme à collaborer avec moi dans cette nouvelle fonction :

> Je suis impatiente de collaborer étroitement avec vous afin de faire progresser nos initiatives et de valoriser l'image de notre structure.

La plupart des employés ne voulaient pas prendre la parole en faisant croire qu'ils n'avaient rien à ajouter par rapport à ce que les autres avaient dit. Ce geste m'avait particulièrement intrigué, car je lisais sur leur visage un sentiment de malaise. Pour mettre fin à la réunion, je me montrais très reconnaissant à l'endroit du directeur et de l'ensemble des employés qui étaient présents pour l'accueil qu'ils m'avaient réservé. Je sollicitais la collaboration de chacun pour l'atteinte des objectifs définis par la direction. Pour couronner tout ça j'ai donc souligné :

> Ma démarche ne consistera pas à imposer des changements, mais à œuvrer, avec l'ensemble de l'équipe, pour relever les défis à venir et bâtir progressivement un environnement de travail agréable et performant. Mettons-nous au travail, avec l'engagement de chacun, je suis convaincue que nous réussirons à relever tous les défis qui nous attendent.

Ma première semaine de travail avait été dédiée à rencontrer individuellement chaque unité pour comprendre ses besoins, repérer les dysfonctionnements et discuter ensemble des actions à envisager pour y remédier. Durant mes premiers jours, j'ai constaté des retards et des absences injustifiées, ainsi qu'un comportement autoritaire chez plusieurs employés ; chacun semblait agir en toute autonomie, sans respecter l'autorité ni la hiérarchie en place. La première réunion a été organisée avec l'officière administrative, Myriame, qui assurait également des tâches liées aux ressources humaines. Lors de cette réunion, nous avons fait état du dossier des employés. Curieuse de comprendre le comportement de plus d'un, j'ai demandé à Myriame :

> Existe-t-il un registre électronique des employés ainsi que des dossiers papier individuels pour chacun ? Un suivi régulier de la présence et des éventuels retards est-il effectué ? Aurai-je la possibilité de consulter ces dossiers afin de vérifier leur conformité.

Myriane était un peu gênée à me répondre, mais après une petite réflexion, elle a répondu oui, il existe un registre électronique pour les employés ; toutefois, les dossiers papier ne sont pas complets et je les mettrai à votre disposition pour vérification. Jusqu'à présent, une feuille de présence était mise en place pour signature, mais de nombreux employés se montrent réticents à ce mode de suivi, signant de façon irrégulière et se présentant parfois au bureau sans justifier leurs absences ou retards.

J'avais pu constater que de nombreuses négligences administratives de la part des dirigeants avaient engendré des dysfonctionnements au sein des unités, notamment aux Ressources Humaines. La plupart des employés travaillaient sans contrat écrit formel et n'étaient soumis à aucune condition ni à aucune définition précise du travail, ce qui compliquait l'exécution de certaines tâches essentielles. Ce qui était étonnant, c'est que de nombreux employés semblaient être à l'aise avec les conditions dans lesquelles ils

travaillaient, ce qui m'avait laissé penser qu'ils préféraient cette liberté pour agir comme bon leur semblait.

Ce constat fait au niveau du personnel m'avait vivement poussé à organiser une réunion avec certaines unités afin d'écouter et de comprendre leur point de vue par rapport aux conditions de travail. Lors de cette réunion, plusieurs employés ont pris la parole. Certains ont présenté des demandes par rapport à leurs besoins de fonctionnement au travail, il y en a qui font des propositions pour une meilleure gestion, d'autres ont tout simplement pris le temps de dégager leurs frustrations par rapport aux mauvaises relations de travail.

Macky, l'un des officiers de projet, travaillait dans l'organisation depuis trois ans sans avoir jamais bénéficié de termes de référence clairement définis ni de contrat signé :

> Lors de mon arrivée, le directeur m'a proposé de rejoindre le projet environnement en tant qu'officier de projet, et nous avons convenu verbalement des conditions de travail, sans qu'un contrat formel ne me soit proposé. J'avais soumis un CV au bureau des ressources humaines, mais aucun suivi de contrat n'a été fait. Pour l'instant, je ne ressens pas le besoin de formaliser un contrat écrit car je suis fatigué des mauvaises conditions de travail ici, je préfère chercher d'autres opportunités ailleurs.

Étienne, un autre employé à l'unité informatique a pris la parole :

> Après deux ans en tant qu'assistant informaticien, Monsieur Benoît m'a proposé de prendre en charge la coordination de la logistique du bureau. Cependant, je ne dispose pas d'un contrat formel définissant précisément mon rôle de logisticien. Par ailleurs, je n'ai pas de contrôle total sur les aspects logistiques et les personnes que je devrais superviser ne reconnaissent pas toujours mon autorité, agissant souvent sans mon approbation. Cette situation génère un certain inconfort dans l'exercice de mes fonctions. Après un an dans ces conditions, je commence à perdre de la motivation, je souhaiterais que les responsabilités soient clairement établies et que chaque employé assume pleinement son rôle.

Fanny, une stagiaire qui travaillait à la comptabilité, avec une lettre de travail précisant son rôle pour une durée initiale de six mois. Lors de la réunion, Fanny a déclaré qu'elle a dix mois en poste, donc la période de stage s'est écoulée, sans qu'elle ait reçu de notification indiquant si elle est retenue pour un emploi ou si le stage est prolongé :

> Je travaille dans l'informel. Je n'ai pas eu de bon encadrement lors de ma période de stage. Parfois, je ne sais même pas avec qui je dois collaborer dans mes tâches. Les tâches qui me sont attribuées ne sont pas définies. Le directeur n'est pas à l'écoute pour comprendre nos préoccupations ; pourtant, dans les réunions il se montre insatisfait de notre performance. Parfois j'ai le sentiment d'être incompétente pour le poste. J'aimerais que ma situation soit clarifiée afin de pouvoir exercer mes fonctions avec plus de sérénité.

Après plusieurs interventions, je m'étais rendu compte que je me trouvais dans un environnement de travail toxique qui demandait la collaboration non seulement des employés, mais aussi de la direction pour pouvoir harmoniser les relations de travail, car de nombreux employés se plaignaient du comportement désobligeant du directeur.

Après deux semaines de travail, j'ai soumis un plan de travail détaillé au directeur. Ce plan précisait que ma priorité serait de régulariser la situation des employés en statut irrégulier, avant de m'attaquer aux autres dysfonctionnements des différentes unités. Après plus d'une semaine sans réponse de la direction, je m'étais étonnée de recevoir un matin un courriel de Monsieur Benoit m'indiquant que mon rôle n'était pas de superviser les ressources humaines, mais bien de corriger les irrégularités en comptabilité, ce qui contredisait mes termes de référence.

Un matin, vers la fin du mois, alors que je venais de m'installer à mon bureau, Sandra, la comptable principale, s'est présentée avec un dossier à me faire signer. Elle semblait mal à l'aise au moment où je lui ai demandé de me présenter le dossier. Quand je commençais à vérifier le dossier, j'ai constaté qu'il s'agissait de la feuille de paie des employés. Quand je demandais à Sandra pourquoi je devais signer la feuille de paie, elle a répondu :

> Le directeur est actuellement en mission à l'étranger et m'a dit que c'est toi qui dois signer les documents pendant son absence.

J'étais surpris de cette information, car je n'étais pas au courant de l'absence du directeur et je ne savais pas non plus que je devais assurer l'intérim en son absence, étant donné qu'aucune communication de sa part ne m'avait informé de son déplacement à l'étranger. D'ailleurs, je lui avais adressé un courriel il y avait plus d'une semaine, resté sans

réponse. Ce qui était encore étonnant, bien que je doive signer la feuille de paie des employés, c'était que mon propre nom n'y figurait pas. J'ai demandé alors à Sandra pourquoi mon nom ne figure pas sur la liste de paie. Elle a haussé les épaules en m'indiquant :

> Le directeur m'a donné instruction de ne pas inscrire votre nom sur la feuille de paie, sans en préciser la raison. Je te conseille de t'adresser directement à lui pour obtenir des éclaircissements.

Cette situation m'avait moralement affecté ; je me sentais déprimé, car j'avais passé toute la journée à réfléchir non seulement à comment gérer cette situation, mais aussi à ma continuité dans un environnement de travail où la collaboration, la communication et la bonne relation de travail sont au point mort.

Après mûre réflexion, à la fin de la journée, j'avais décidé de signer la feuille de paie afin de ne pas pénaliser les employés en attente de leur rémunération. Cependant, au fond de moi, j'éprouvais une certaine déception pour plusieurs raisons. En tant que responsable de l'administration, je n'avais pas été informée de la mission du directeur, et je ne savais pas si je devais signer des documents aussi importants. De plus, il avait été décidé de ne pas m'attribuer de salaire pour mon premier mois de travail. Je me sentais particulièrement mal à l'aise dans un environnement où il m'était impossible d'exercer pleinement mon rôle de manager. J'avais donc décidé de mettre un terme à mon contrat après seulement deux mois, avant même son échéance initiale.

Durant ces deux mois d'expérience à Bienfaisance, j'avais l'impression qu'il y avait un grand écart entre la volonté d'instaurer un changement et le changement lui-même au sein de l'organisation. Malgré les démarches entreprises par le directeur pour doter à l'administration d'une gestionnaire pouvant gérer les ressources efficacement, il privilégiait une gouvernance autoritaire fondée sur des ordres au lieu de donner place à des discussions ouvertes pour surmonter les défis. J'avais pu constater que cette situation engendrait chez les employés une perte de motivation et un désengagement, ce qui avait pour effet de nuire à la productivité ainsi qu'aux performances de l'équipe.

3.2 **TÉMOIGNAGE 2 HAÏTI**

J'avais toujours nourri l'ambition de travailler au sein de l'organisation Development for all, considérant qu'intégrer une institution aussi prestigieuse serait un accomplissement majeur dans ma carrière professionnelle, en raison de sa notoriété, de son envergure, de son rayonnement tant local qu'international, ainsi que de l'impact de ses services auprès de la population. Ainsi, forte de plusieurs années d'expérience en administration et en finance, j'ai décidé de postuler à un poste en finance que j'avais trouvé sur la plateforme LinkedIn. Plusieurs mois se sont écoulés après l'application pour le poste, je croyais que ma candidature n'avait pas été retenue.

Six mois après, j'ai reçu un courriel de l'organisation m'envoyant un formulaire à remplir afin de fournir des détails sur ma candidature. Ce formulaire est une étape importante pour l'organisation, car il représente un pré-test dans le processus de recrutement. J'avais bien pris soin de le renseigner et de le soumettre le même jour pour ne pas manquer cette opportunité. Après avoir soumis le formulaire, j'étais restée en attente d'une réponse, mais encore une fois, plusieurs mois se sont écoulés sans aucun retour. Six mois plus tard, j'ai finalement reçu un courriel me demandant si j'étais toujours intéressée et disponible pour occuper le poste, qui demeurait vacant. Sans hésiter, j'ai répondu favorablement, même si j'étais déjà en fonction ailleurs, car je tenais à réaliser mon rêve d'intégrer une organisation de cette envergure.

En effet, à la suite de la vérification de mes antécédents professionnels, l'organisation avait décidé de m'engager pour le poste. J'avais vécu cette sélection comme une véritable réussite, même si je me posais des questions sur le fonctionnement interne, car à mon avis, le processus de recrutement avait été particulièrement long. Pour commencer, l'organisation m'avait proposé un contrat de six mois, que j'ai accepté en raison des conditions de travail attractives. J'étais enthousiaste à l'idée de vivre une expérience qui correspondait à mes aspirations. Je m'attendais à entretenir de bonnes relations professionnelles, à bénéficier d'un

accompagnement de qualité et à trouver des opportunités de développement et de progression de carrière. À mes yeux, c'était le cadre idéal pour travailler.

Mon premier jour à l'organisation, j'ai été accueilli par Jean, l'un des assistants administratifs, qui venait me chercher à l'accueil du bureau de la sécurité. Jean m'a demandé :

> As-tu déjà fait tous les suivis nécessaires auprès de la sécurité pour que tu puisses avoir accès au bureau ? Je n'étais pas averti de la présence d'un nouvel employé pour ce matin au bureau.

Je lui répondais :

> Non, Vanessa, l'assistante des ressources humaines m'a indiqué de venir ce matin et c'est toi qui assureras mon accueil et me présenteras à Monsieur Robert, mon superviseur direct.

Jean m'a orienté vers le service de la sécurité afin que je puisse suivre les formations nécessaires et accomplir les démarches pour obtenir mon badge d'accès aux locaux du bureau. Il m'a informé que ces procédures prendraient plusieurs heures et m'a conseillé de rentrer chez moi et de revenir le lendemain pour commencer mon travail. J'avais suivi ses recommandations, j'avais quitté le département de sécurité à la mi-journée pour rentrer chez moi. Le lendemain, j'étais arrivée très tôt. Jean m'a de nouveau accueilli, m'a conduit à un bureau et m'a présenté à des collègues qui ne faisaient pas partie de mon équipe directe, mais dont le bureau disposait d'une place libre pour m'accueillir en attendant que je rejoigne mon équipe. Il m'a également informé que mon superviseur n'était pas encore arrivé au bureau et que je devais l'attendre pour être présenté à son département.

Après plus d'une heure de temps à attendre, une dame est venue vers moi et elle se présente :

> Je m'appelle Fabiola, je suis associée à la finance, c'est donc avec notre équipe que tu vas travailler. Le chef est présent et attend toute l'équipe de la finance dans son bureau pour une brève réunion, au cours de laquelle il te présentera aux autres membres. Viens, je t'accompagne.

J’ai laissé le bureau où j’étais, accompagné de Fabiola pour me rendre jusqu’au bureau de Monsieur Robert. Il faut noter que le manager, Mr Robert et Fabiola étaient tous les deux de nationalités étrangères. Les autres collègues étaient déjà présents pour la réunion, ils étaient eux-mêmes des Haïtiens. Je rentrais au bureau en saluant tout le monde. Robert, mon superviseur, m’invitait à prendre place, nous étions cinq personnes au total. Robert avait pris la parole, il commençait par me présenter à l’équipe :

> Ce matin, nous accueillons une nouvelle collègue qui vient compléter notre équipe. Il s’agit de Shelda, qui occupera le poste d’associée finance, au même niveau que Fabiola. Notre équipe compte également deux assistants finance, Nicolas et Daniel. Après le départ de nos anciens collègues, Fabiola et moi devions assumer une charge de travail importante, mais désormais, l’équipe est au complet. Nicolas et Daniel travaillaient déjà avec nous depuis un mois, et avec l’arrivée de Shelda, nous pourrons collaborer pleinement pour faire progresser le département comme il se doit.

L’un des assistants, Daniel, a pris la parole pour remercier le gestionnaire et du coup lancer à mon endroit des mots de bienvenue et souhaite qu’il y ait une franche collaboration entre l’équipe :

> Chère Shelda, je suis content que tu nous rejoignes dans l’équipe. J’ai hâte de collaborer avec toi, d’autant plus que nous sommes nous aussi de nouveaux arrivants au bureau. J’espère que notre collaboration sera franche et productive.

À la fin de la réunion, le superviseur m’a demandé d’accompagner mes collègues vers l’espace réservé au département de la finance, où l’on m’a attribué un bureau libre. J’étais restée assise au bureau sans rien faire pendant plus d’une heure, sans avoir reçu aucun matériel de travail. Lorsque j’avais demandé à Fabiola s’il existait des documents physiques que je pourrais consulter pour m’occuper en attendant, elle m’a répondu :

> Tout est dans notre système, dans la base de données du bureau, tu n’as pas à te soucier, quand tu auras accès, tu trouveras tous les documents nécessaires pour tes informations et tes formations. Quant au matériel de bureau, ce sont le responsable de la logistique et le département de l’informatique qui s’en chargeront de te le fournir.

Pendant ce temps, les trois autres collègues travaillaient sans que je sache vraiment de quoi ils étaient occupés. De temps en temps, les assistants financiers venaient me demander si tout allait bien, lançaient une petite blague ou un mot gentil pour détendre l'atmosphère et me mettre à l'aise. Je commençais à m'ennuyer, car je n'étais pas habituée à un environnement où, dès mon arrivée, aucune disposition n'était prise pour me rendre opérationnelle. Je me posais alors beaucoup de questions dans ma tête, en m'interrogeant sur le fonctionnement d'une organisation d'une telle envergure et jouissant d'une réputation internationale. L'heure de la pause de midi est arrivée. Dans la salle du dîner, j'étais accompagnée de Daniel et Nicolas, qui étaient tous enchantés et profitaient de me lâcher quelques mots quant au fonctionnement de l'unité. Nicolas tout souriant me dit :

> J'étais arrivé une semaine avant Daniel, et aujourd'hui nous avons plus d'un mois à l'unité, on ne nous a jamais confié aucune tâche de bureau à part 2 missions de vérification auprès des partenaires. Jusqu'à présent, aucun suivi n'a été fait auprès de la section informatique pour nous doter du système qui nous permettrait d'exécuter certaines tâches et de prendre connaissance de certaines procédures. Nous sommes tous des étrangers !

Daniel, pour sa part, a repris d'un ton frustré :

> Un mois seulement que je suis ici, je suis déjà fatigué de ce fonctionnement, c'est comme si on n'était pas compétent pour le poste. Quand nous lui avons demandé si nous pouvions l'assister et l'aider dans ses tâches, elle nous a dit que c'est elle qui peut faire le suivi de ces dossiers. Depuis qu'on est là, le superviseur est en congé. C'est ce matin que nous faisons aussi sa connaissance. Au sein de l'unité, il n'y a aucune communication, aucun accompagnement, aucune formation ni induction durant cette période. Nous tournions en rond depuis un mois au bureau, sans réellement savoir ce que nous avions accompli.

Après avoir entendu les deux, je m'étais dit que je devais agir rapidement pour éviter de tomber dans cette situation. J'avais passé l'autre moitié de la journée à observer. Jean, l'assistant admin venait me chercher pour aller me présenter aux autres collègues des autres départements. La journée s'était terminée pour moi sans avoir accompli grand-chose. Le lendemain, j'avais apporté mon ordinateur personnel au bureau afin de ne pas rester inactive en attendant que les responsables me fournissent le matériel nécessaire pour travailler. J'en

avais profité pour envoyer un courriel à mon supérieur afin de solliciter une rencontre pour définir ensemble mes objectifs et clarifier ce qui était attendu de moi pendant mon contrat, comme stipulé dans mes termes de référence. Il m'a répondu qu'il me contacterait dès qu'il serait disponible, précisant qu'à son retour de congé, il avait beaucoup de dossiers en suivi et de tâches en attente à gérer. J'ai rapidement réalisé qu'il n'existait pas de réelle bonne relation de travail entre le chef et les employés, ni même entre les collègues eux-mêmes. En effet, bien que nous ayons convenu ensemble de commencer à une date précise, à mon arrivée, je n'avais trouvé aucune disposition mise en place pour faciliter mon intégration.

Pendant deux semaines, j'avais utilisé mon ordinateur personnel au bureau pour tenter de trouver et consulter divers documents, notamment les procédures, dont il y avait beaucoup, ainsi que les différents formats de rapports financiers propres à notre projet. Après ces deux semaines, l'équipe informatique m'a enfin fourni un ordinateur équipé des logiciels nécessaires pour le travail. Cependant, même après ce délai, Monsieur Robert n'était toujours pas disponible pour me rencontrer et m'orienter dans mes tâches. J'avais alors demandé à Fabiola :

> Est-ce toi qui vas m'accompagner pour l'utilisation de ces outils informatiques comme le système de gestion et de traitement des données ?

Elle m'a répondu d'un ton ironique :

> Mais non, je ne suis pas une experte dans ça, et j'ai beaucoup de dossiers à travailler car je dois prendre mon congé dans 15 jours. Demande au département de l'informatique de t'envoyer les liens de formation qui t'aideront à utiliser le système. Ensuite, il y a des séances de formation programmées chaque semaine pour tout le personnel, tu y arriveras.

J'avais commencé à suivre les formations enregistrées, mais il n'était pas évident de maîtriser toutes les spécificités liées au fonctionnement particulier de notre unité, car les formations étaient conçues de manière générale. Au bout d'un mois, lorsque Fabiola est partie en vacances, c'est à moi qu'incombait le suivi des dossiers qu'elle gérait, et ce, sans qu'elle ait pu me transmettre formellement les instructions. À ce moment-là, j'avais décidé de me rendre au bureau de Monsieur Robert pour lui demander qu'il m'accompagne et me guide

dans l'exécution de certaines tâches. Il m'a fait savoir que sa charge de travail était très importante et qu'il fallait que je continue à suivre les formations en ligne. Il m'a aussi conseillé de solliciter l'aide des collègues impliqués dans d'autres projets ayant un poste similaire au mien pour obtenir leur soutien. Je me questionnais sur leur nationalité car n'ayant pas encore eu l'occasion de collaborer professionnellement avec eux, il est possible que ce comportement soit influencé par leur culture d'appartenance.

Je n'avais plus vraiment envie de poursuivre ce travail, mais je me disais que si je partais, je risquais de rester plusieurs mois sans emploi. J'avais donc décidé de continuer. Chaque soir, en rentrant chez moi, je devais suivre les formations en ligne jusque tard, y compris les week-ends. Cette situation m'épuisait totalement, aussi bien physiquement que mentalement. Je commençais à me sentir coupable, pensant ne pas être à la hauteur du poste. Le stress accumulé m'a même causé une hausse de tension artérielle, car je n'avais plus de temps ni pour ma famille ni pour des moments de détente. Je pouvais remarquer également les signes de stress, de fatigue et d'épuisement chez les assistants aussi. L'environnement de travail était difficile, désagréable et malsain : il n'y avait ni communication, ni accompagnement, ni suivi, ni même évaluation de la part de notre supérieur hiérarchique. Chacun travaillait isolément de son côté sans être motivé, car la relation de travail était pratiquement inexistante.

Pendant un jour de congé maladie, j'avais pris un moment de recul qui m'a permis de retrouver confiance en moi et de me convaincre de mes capacités. J'avais consulté plusieurs formations disponibles dans le système et sollicité le soutien de collègues d'autres départements. Un matin, à mon arrivée au bureau, j'avais réuni mes deux collègues, Daniel et Nicolas, pour leur dire que, malgré la situation, nous devions continuer à avancer ensemble. J'avais réparti mes tâches avec eux et leur avais expliqué qu'ils pouvaient venir me voir à tout moment en cas de difficulté. Je leur avais offert mon soutien et proposé que nous organisions des séances de travail accompagnées de formations enregistrées pour renforcer nos compétences et progresser ensemble. Ils s'étaient montrés très enthousiastes à

l’idée de s’impliquer dans l’initiative, tant pour le bien du bureau que pour leur bien-être personnel.

Durant le mois de vacances de Fabiola, nous avions suivi ensemble des séances de formation préenregistrées tous les vendredis après le travail, car nous finissions à 13h30 et profitions du reste de la journée. J’avais également organisé des séances de travail avec eux afin de les former au remplissage des rapports financiers, que je maîtrisais déjà grâce à mes expériences passées. Au bout de deux mois, nous étions capables d’utiliser le système pour accomplir l’essentiel du travail, même si tous les niveaux n’étaient pas encore entièrement maîtrisés. Les assistants financiers étaient eux aussi en mesure d’utiliser les rapports financiers selon leurs besoins. Un autre climat de travail s’était installé au bureau, car les collègues, présents bien avant moi, pouvaient enfin compter sur quelqu’un pour les accompagner.

À la fin de ma période probatoire de trois mois, j’étais en mesure d’exécuter mes fonctions sans trop de difficultés. Toutefois, je ressentais une certaine insatisfaction au départ, car mes attentes dépassaient la réalité du fonctionnement administratif, tant sur le plan de l’organisation générale que des relations professionnelles. Au fil du temps, mon manager avait exprimé son appréciation pour mon travail, et mes collègues n’avaient cessé de me témoigner leur reconnaissance. Même après mon départ du bureau, ils sont restés en contact avec moi, continuant à manifester leur gratitude.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Le présent chapitre est consacré à une analyse approfondie des témoignages de la praticienne-chercheuse et à une discussion des résultats. Cette démarche vise à mettre en perspective les expériences relatées avec les connaissances scientifiques existantes afin de faire émerger de nouveaux savoirs sur la relation gestionnaire-employé, lesquels pourront contribuer à une meilleure compréhension des réalités organisationnelles et à orienter les pratiques des professionnels intervenant dans le contexte haïtien.

4.1 ANALYSE

Cette première partie vise à dégager les principaux thèmes caractérisant les relations entre les gestionnaires et les employés, à partir des expériences vécues en milieu de travail, afin de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles propres au contexte haïtien.

4.1.1 Impact du comportement du leader sur la productivité des employés

Cette première section est consacrée à l'analyse de l'influence du comportement du leader sur la productivité des employés. À partir des témoignages recueillis, elle vise à faire ressortir les principaux éléments caractérisant cette dynamique relationnelle.

4.1.1.1 Leadership autoritaire

> Après plus d'une semaine sans réponse de la direction, je m'étais étonnée de recevoir un matin un courriel de Monsieur Benoit m'indiquant que mon rôle n'était pas de superviser les ressources humaines, mais bien de corriger les irrégularités en comptabilité, ce qui contredisait mes termes de référence. ***Extrait 1 témoignage 1***

> Malgré les démarches entreprises par le directeur pour doter à l'administration d'une gestionnaire pouvant gérer les ressources efficacement, il privilégiait une

> gouvernance autoritaire fondée sur des ordres au lieu de donner place à des discussions ouvertes pour surmonter les défis. ***Extrait 2 témoignage 1***

Les extraits 1 et 2 du témoignage 1 montrent clairement le style du leadership directif exercé au sein de beaucoup d'entreprises en Haïti. À partir de ces extraits, on comprend que le leader impose son autorité afin d'atteindre ses buts, limitant ainsi l'autonomie et l'initiative de ses collaborateurs (Plane, 2015). Il est vrai que ce mode de leadership peut s'avérer efficace dans certaines circonstances, puisqu'il peut permettre d'obtenir des progrès rapides et notables (Plane, 2015). En effet, il se caractérise par une forte orientation vers les tâches et par une volonté de définir clairement aux membres les actions à entreprendre ainsi que la façon de les exécuter (Pépin, 2020). Dans le cas de cette organisation confrontée à de nombreuses difficultés et désireuse d'instaurer des changements, on comprend que ce style de leadership n'est pas approprié, compte tenu de la complexité des tâches à réaliser, qui nécessitent une réelle ouverture et la participation active des collaborateurs (Plane, 2015). Bien qu'historiquement, on sait que les dirigeants haïtiens ont tendance à reproduire les attitudes de leurs anciens maîtres blancs sous l'esclavage, en privilégiant systématiquement leurs propres intérêts. La façon dont les maîtres traitaient les esclaves a marqué en profondeur la conception du leadership chez les responsables haïtiens (Felix-Paul, 2023). On ne peut ignorer les effets négatifs de ce style de leadership sur la motivation, lesquels peuvent également influencer la productivité et les performances de l'organisation. Ces effets se traduisent notamment par un désengagement ou une attitude passive, une insatisfaction professionnelle, un absentéisme accru, des départs volontaires, une perte de confiance et, parfois, une diminution de la productivité. L'un des indicateurs possibles d'une démotivation des subordonnés réside dans l'existence de relations tendues, voire absentes, entre le responsable et ses collaborateurs (Lazrak, 2025). Sur cette même base, Lazrak (2025) souligne qu'un leader qui empêche les employés d'accomplir leurs tâches ou qui contribue à leur mal-être au travail est considéré comme destructeur.

4.1.1.2 Leadership Laisser faire

> J'avais pu constater que de nombreuses négligences administratives de la part des dirigeants avaient engendré des dysfonctionnements au sein des unités, notamment aux ressources humaines. La plupart des employés travaillaient sans contrat écrit formel et n'étaient soumis à aucune condition ni à une définition précise du travail, ce qui compliquait l'exécution de certaines tâches essentielles. ***Extrait 3 témoignage 1***

> Après plusieurs interventions, je m'étais rendu compte que je me trouvais dans un environnement de travail toxique qui demandait la collaboration non seulement des employés, mais aussi de la direction pour pouvoir harmoniser les relations de travail, car nombreux employés se plaignaient du comportement désobligeant du directeur. ***Extrait 4 témoignage 1***

> À ce moment-là, j'avais décidé de me rendre au bureau de Monsieur Robert pour lui demander de m'accompagner et de me guider dans l'exécution de certaines tâches. Il m'a fait savoir que sa charge de travail était très importante et qu'il fallait que je continue à suivre les formations en ligne. ***Extrait 1 témoignage 2***

Les deux extraits du témoignage 1 révèlent le style de leadership laisser-faire pratiqué par de nombreux dirigeants haïtiens. Ce style nonchalant, marqué par l'indifférence face aux tâches confiées aux subordonnés (Pesqueux, 2017), entraîne des effets néfastes sur l'organisation du travail en général. On peut remarquer que l'absence de responsabilité du leader provoque des dysfonctionnements au sein de l'administration, car les objectifs restent flous, les priorités mal définies et la coordination des tâches devient problématique (Pesqueux, 2017). Pépin (2020) considère ce style de leadership comme une facette du leadership transactionnel, centré principalement sur les tâches ; on en déduit que toute mauvaise coordination ou exécution des tâches risque d'affecter gravement la performance de l'équipe et la productivité globale.

Concernant la productivité, l'extrait 1 du témoignage 2 révèle l'absence de suivi et de contrôle exercés par le leader sur l'exécution des tâches. Lazrak (2025) met en évidence que lorsque le leader adopte des comportements toxiques au lieu de soutenir ses subordonnés, cela génère un épuisement professionnel, une dynamique passive-agressive chez les salariés et un stress élevé, impactant négativement l'expérience des clients. Par ailleurs, Plane (2025)

insiste sur l'importance d'un leader coach qui soutient les collaborateurs dans leur développement. Ce leader mise sur les individus en les aidant prioritairement à progresser et à surmonter leurs faiblesses. Son intervention s'inscrit dans une vision à moyen et long terme, visant à former des équipes autonomes et compétentes.

En somme, dans le contexte haïtien, certains dirigeants se posent en maîtres absolus, bien conscients que le taux de chômage élevé (15,1% en 2024, selon les données de la Banque mondiale) est un moyen qui peut pousser les employés à tout accepter de leurs supérieurs, par peur de perdre leur emploi et pour assurer leurs besoins essentiels.

4.1.2 Quelques facteurs qui influencent la performance

Cette section porte sur l'analyse des principaux facteurs susceptibles d'influencer la performance des employés dans le contexte organisationnel haïtien. À partir des témoignages de la praticienne-chercheuse, elle vise à identifier les éléments qui favorisent ou freinent la performance au travail, tout en mettant en évidence leur influence sur la qualité des relations entre les gestionnaires et les employés.

4.1.2.1 Conditions de travail

> Lors de mon arrivée, le directeur m'a proposé de rejoindre le projet environnement en tant qu'officier de projet, et nous avons convenu verbalement des conditions de travail, sans qu'un contrat formel ne me soit proposé. J'avais soumis un CV au bureau des ressources humaines, mais aucun suivi de contrat n'a été fait. Pour l'instant, je ne ressens pas le besoin de formaliser un contrat écrit, car je suis fatigué des mauvaises conditions de travail ici, je préfère chercher d'autres opportunités ailleurs. ***Extrait 5 témoignage 1***

> Après deux ans en tant qu'assistant informaticien, Monsieur Benoît m'a proposé de prendre en charge la coordination de la logistique du bureau. Cependant, je ne dispose pas d'un contrat formel définissant précisément mon rôle de logisticien. Par ailleurs, je n'ai pas de contrôle total sur les aspects logistiques et les personnes que je devrais superviser ne reconnaissent pas toujours mon autorité, agissant souvent sans mon approbation. Cette situation génère un certain inconfort dans l'exercice de

> mes fonctions. Après un an dans ces conditions, je commence à perdre de la motivation, je souhaiterais que les responsabilités soient clairement établies et que chaque employé assume pleinement son rôle. ***Extrait 6 témoignage 1***
>
> Je travaille dans l'informel. Je n'ai pas eu de bon encadrement lors de ma période de stage. Parfois, je ne sais même pas avec qui je dois collaborer dans mes tâches. Les tâches qui me sont attribuées ne sont pas définies. Le directeur n'est pas à l'écoute pour comprendre nos préoccupations ; pourtant, dans les réunions il se montre insatisfait de notre performance. Parfois j'ai le sentiment d'être incompétente pour le poste. J'aimerais que ma situation soit clarifiée afin de pouvoir exercer mes fonctions avec plus de sérénité. ***Extrait 7 témoignage 1***
>
> J'ai rapidement réalisé qu'il n'existait pas de réelle bonne relation de travail entre le chef et les employés, ni même entre les collègues eux-mêmes. En effet, bien que nous ayons convenu ensemble de commencer à une date précise, à mon arrivée, je n'avais trouvé aucune disposition mise en place pour faciliter mon intégration. ***Extrait 2 témoignage 2***
>
> Le stress accumulé m'a même causé une hausse de tension artérielle, car je n'avais plus de temps ni pour ma famille ni pour des moments de détente. Je pouvais remarquer également les signes de stress, de fatigue et d'épuisement chez les assistants aussi. L'environnement de travail était difficile, désagréable et malsain : il n'y avait ni communication, ni accompagnement, ni suivi, ni même évaluation de la part de notre supérieur hiérarchique. Chacun travaillait isolément de son côté sans être motivé car la relation de travail était pratiquement inexistante. ***Extrait 3 témoignage 2***

Dans les trois premiers extraits du témoignage 1, on peut lire les impacts négatifs des mauvaises conditions de travail sur le fonctionnement général de l'organisation, mais surtout sur la performance des employés. Cette organisation qui n'instaure pas une culture organisationnelle, où des valeurs telles que le respect, l'écoute et la valorisation ne sont pas pris en compte, a généré des frustrations et de la démotivation chez les employés (Tremblay et Simard, 2005). Motiver un employé revient à instaurer des conditions favorables à son plein épanouissement professionnel, de manière à ce qu'il mette de côté ses intérêts personnels (Nelly, 2024). Les extraits 2 et 3 du témoignage 2 témoignent de l'impact négatif des mauvaises conditions de travail sur l'environnement de travail. Un cadre de travail positif favorise l'enthousiasme et la motivation des employés, ce qui se traduit par une meilleure

productivité. Sur cette base, des études ont montré qu'il existe un lien étroit entre l'environnement de travail et le rendement des employés (Melati et Saudji, 2024).

Ainsi, en se basant sur Beau (2018), nous pouvons comprendre que le milieu de travail est un espace dans lequel investir pleinement dans le capital humain permet d'instaurer un environnement sain et propice à la collaboration et à la performance. La chercheuse porte un regard principalement sur des facteurs essentiels tels que le leadership, le respect et le sentiment d'appartenance, qui jouent tous un rôle important dans la création d'un environnement de travail agréable et harmonieux. Par ailleurs, en Haïti, dans certaines institutions, l'atmosphère de travail n'est souvent pas saine. L'harmonie fait défaut et les mauvaises relations professionnelles creusent des distances entre les différents niveaux hiérarchiques. Les organisations ne mettent pas en place de mesures pouvant offrir des opportunités de développement personnel ou professionnel aux employés. Cette situation engendre fréquemment des malaises et affecte négativement la santé mentale des employés (Nocera, 2024). Une telle situation peut avoir des répercussions sur la santé psychologique des employés, comme l'illustrent les deux extraits du témoignage 2. Le gestionnaire joue en effet un rôle essentiel dans la mise en place d'un environnement de travail sain, en offrant de bonnes conditions de travail, notamment à travers des séances de formation et des cellules d'écoute (Beau, 2018). Il en ressort que la performance de chaque individu est étroitement liée à l'accompagnement du leader et au type de leadership qu'il applique (Magawati et al., 2022).

4.1.2.2 Engagement au travail

> J'avais pu constater que cette situation engendrait chez les employés une perte de motivation et un désengagement, ce qui avait pour effet de nuire à la productivité ainsi qu'aux performances de l'équipe. ***Extrait 8 témoignage 1***

> Ma démarche ne consistera pas à imposer des changements, mais à œuvrer, avec l'ensemble de l'équipe, pour relever les défis à venir et bâtir progressivement un environnement de travail agréable et performant. Mettons-nous au travail. Avec l'engagement de chacun, je suis convaincue que nous réussirons à relever tous les défis qui nous attendent. ***Extrait 9 témoignage 1***

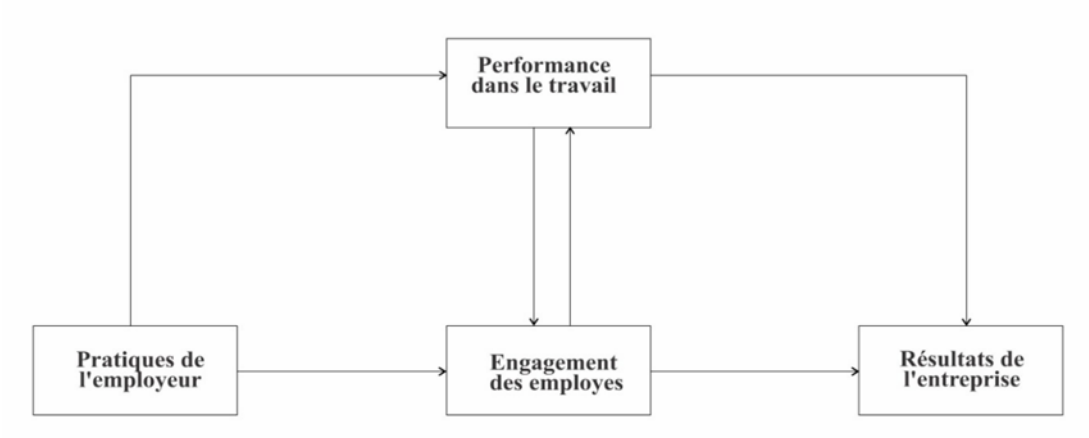
A travers l'extrait 8 du témoignage 1, nous pouvons comprendre les mauvaises pratiques de gestion appliquées dans l'organisation ont un effet très significatif sur l'engagement des employés. Cette situation renvoie à l'analyse de Tayach et Alami (2024), selon laquelle l'engagement correspond à un état psychologique décrivant le lien qui unit un employé à son organisation. Cet état influence sa décision de rester ou non au sein de l'entreprise. D'après la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2012), un employé désengagé ne ressent pas de véritable sentiment d'appartenance, ce qui entraîne une perte de motivation. Cet appel à l'engagement des employés, illustré par l'extrait 9 du témoignage 1, met en évidence la volonté d'introduire une nouvelle approche de gestion au sein de l'organisation. Cette démarche visait à encourager le dévouement des employés envers leur profession, en valorisant le travail acharné, la fidélité à l'entreprise, la loyauté envers la direction et la confiance en soi (Tayach et Alami, 2024). À travers ces extraits, on perçoit également le degré d'implication émotionnelle et le niveau d'épuisement professionnel des employés. Cette observation rejoint les analyses de Tayach et Alami (2024), qui soutiennent que l'engagement au travail représente un état émotionnel et motivationnel durable et positif. Il se manifeste par un enthousiasme envers le travail, une disponibilité constante à s'y investir et une expérience marquée par des sentiments de fierté, de plaisir et d'encouragement.

En Haïti, le style de leadership adopté dans certaines organisations influence directement le niveau d'engagement des employés. En effet, certains dirigeants s'appuient sur le taux de chômage élevé (estimé à 15,1 % en 2024 selon les données de la Banque mondiale) pour considérer que les employés ne sont pas indispensables à l'organisation. Cette perception les conduit à ne pas craindre la perte de ressources humaines, comptant sur la possibilité de les remplacer rapidement, souvent à des coûts salariaux inférieurs. La précision apportée dans l'extrait 8 du témoignage 1 souligne l'impact du désengagement des employés sur la productivité et la performance globale de l'organisation. En s'appuyant sur les travaux de Vance (2006), il ressort que l'engagement des employés exerce une influence directe et significative sur le rendement individuel ainsi que sur les résultats opérationnels. Par ailleurs, les pratiques managériales mises en œuvre par l'employeur jouent un rôle

déterminant dans le niveau d'engagement des employés envers l'organisation, et, par conséquent, sur leur performance.

La figure 1 illustre que les pratiques mises en place par l'employeur ont une incidence sur l'engagement des employés et sur le degré de cet engagement envers l'organisation, tout en influençant également la performance individuelle des employés.

Figure 1: Les effets des politiques de gestion des employeurs sur la performance de l'entreprise.



Source : Tayach et Alami (2024), tiré dans Vance (2006, p.7)

Selon Tayach et Alami (2024), l'engagement des employés constitue un facteur essentiel du succès tant individuel qu'organisationnel. Il influence directement la performance des employés, la réussite de l'entreprise et ses résultats financiers. Le niveau d'engagement ou de désengagement du personnel a des répercussions sur la productivité et l'efficacité globale, la satisfaction et les résultats des clients, la rétention du personnel, la promotion des valeurs internes, la culture d'entreprise ainsi que sur la réputation externe de l'organisation (Vance (2006).

4.1.2.3 Collaboration

> Je travaille dans l'informel. Je n'ai pas eu de bon encadrement lors de ma période de stage. Parfois, je ne sais même pas avec qui je dois collaborer dans mes tâches. Les tâches qui me sont attribuées ne sont pas définies. Le directeur n'est pas à l'écoute pour comprendre nos préoccupations ; pourtant, dans les réunions il se montre insatisfait de notre performance. Parfois j'ai le sentiment d'être incompétente pour le poste. J'aimerais que ma situation soit clarifiée afin de pouvoir exercer mes fonctions avec plus de sérénité. ***Extrait 10 témoignage 1***

> Un mois seulement que je suis ici, je suis déjà fatigué de ce fonctionnement, c'est comme si on n'était pas compétent pour le poste. Quand nous lui avons demandé si nous pouvions l'assister et l'aider dans ses tâches, elle nous a dit que c'est elle qui peut faire le suivi de ces dossiers. Depuis qu'on est là, le superviseur est en congé. C'est ce matin que nous faisons aussi sa connaissance. Au sein de l'unité, il n'y a aucune communication, aucun accompagnement, aucune formation ni induction durant cette période. Nous tournions en rond depuis un mois au bureau, sans réellement savoir ce que nous avions accompli. ***Extrait 4 témoignage 2***

> Un matin, à mon arrivée au bureau, j'avais réuni mes deux collègues, Daniel et Nicolas, pour leur dire que, malgré la situation, nous devions continuer à avancer ensemble. J'avais réparti mes tâches avec eux et leur avais expliqué qu'ils pouvaient venir me voir à tout moment en cas de difficulté. Je leur avais offert mon soutien et proposé que nous organisions des séances de travail accompagnées de formations enregistrées pour renforcer nos compétences et progresser ensemble. Ils s'étaient montrés très enthousiastes à l'idée de s'impliquer dans l'initiative, tant pour le bien du bureau que pour leur bien-être personnel. ***Extrait 5 témoignage 2***

L'extrait 10 du témoignage 1 met en évidence le manque de collaboration qui règne au sein de cette organisation, tant entre les employés qu'entre le leader et les membres de son équipe, celui-ci se montrant insatisfait de la performance sans toutefois mettre en place un système de collaboration et d'accompagnement, notamment pour les nouveaux arrivants. L'extrait 4 du témoignage 2 illustre également ce manque de collaboration, puisqu'on y observe une absence totale de travail d'équipe. La collègue, en poste depuis plus longtemps que les deux nouveaux employés, refusait de partager ses tâches avec eux et de les soutenir durant leur période d'intégration. Le travail en équipe est un pilier fort dans la réussite des objectifs de l'organisation (Downes et al., 2021). Dans cette même perspective, Downes et ses collaborateurs soutiennent que, compte tenu de la complexité croissante des objectifs de

performance au sein des organisations contemporaines, une approche managériale pertinente pour amener les équipes à se fixer et à atteindre des cibles ambitieuses consiste à promouvoir, chez leurs membres, une orientation marquée vers la performance et la valorisation de leurs compétences (Downes et al., 2021).

En Haïti, certaines organisations peinent à instaurer un climat de confiance et de solidarité où chaque individu se sent inclus et valorisé, contrairement à ce que préconise Nocera (2024), qui souligne que la collaboration et le soutien mutuel entre collègues contribuent à renforcer la résilience face aux défis organisationnels. Dans ces organisations haïtiennes, on cultive ce proverbe de « chak koukouy klere pou je yo », une expression en créole qui veut tout simplement dire « Chacun pour soi ». La collaboration est susceptible d'exercer une influence positive sur la performance des équipes pour diverses raisons (Downes et al., 2021). Dans leur analyse, Downes et al. (2021) stipulent que lorsque les équipes collaborent, elles mobilisent les compétences latentes et les ressources informationnelles disponibles en leur sein. Cette dynamique favorise la résolution constructive des conflits, au bénéfice de l'ensemble des membres. La collaboration contribue également à ce que chaque individu perçoive la valeur de sa participation dans les résultats collectifs, ce qui accroît la satisfaction, la perception d'équité et l'efficacité des processus internes. En outre, elle développe l'empathie entre les membres, stimulant ainsi les comportements d'entraide tout en réduisant les attitudes de retrait. L'ensemble de ces facteurs tend à se traduire par une amélioration notable de la performance globale des équipes.

Cette synergie instaurée dans l'équipe de finance au sein de l'organisation observée dans l'extrait 5 du témoignage 2, montre clairement l'impact positif de la collaboration sur la performance individuelle et qui, à son tour a un effet très significatif sur la performance organisationnelle. Le rôle du leader est crucial dans l'instauration de cette collaboration au sein de l'organisation (Assbeihat, 2016). Assbeihat (2016) souligne la nécessité de disposer d'un leadership capable de communiquer efficacement la nouvelle vision de la pratique collaborative afin de favoriser son intégration au sein des équipes. Les leaders ont la responsabilité de promouvoir cette approche en incitant les professionnels à l'adopter et à en

faire un levier de cohésion organisationnelle. Leur rôle s'avère déterminant dans la création d'une culture qui valorise et soutient la collaboration.

4.1.2.4 Motivation

> Lors de mon arrivée, le directeur m'a proposé de rejoindre le projet environnement en tant qu'officier de projet, et nous avons convenu verbalement des conditions de travail, sans qu'un contrat formel ne me soit proposé. J'avais soumis un CV au bureau des ressources humaines, mais aucun suivi de contrat n'a été fait. Pour l'instant, je ne ressens pas le besoin de formaliser un contrat écrit car je suis fatigué des mauvaises conditions de travail ici, je préfère chercher d'autres opportunités ailleurs. ***Extrait 11 témoignage 1***

> Après deux ans en tant qu'assistant informaticien, Monsieur Benoît m'a proposé de prendre en charge la coordination de la logistique du bureau. Cependant, je ne dispose pas d'un contrat formel définissant précisément mon rôle de logisticien. Par ailleurs, je n'ai pas de contrôle total sur les aspects logistiques et les personnes que je devrais superviser ne reconnaissent pas toujours mon autorité, agissant souvent sans mon approbation. Cette situation génère un certain inconfort dans l'exercice de mes fonctions. Après un an dans ces conditions, je commence à perdre de la motivation, je souhaiterais que les responsabilités soient clairement établies et que chaque employé assume pleinement son rôle. ***Extrait 12 témoignage 1***

> J'avais pu constater que cette situation engendrait chez les employés une perte de motivation et un désengagement, ce qui avait pour effet de nuire à la productivité ainsi qu'aux performances de l'équipe. ***Extrait 13 témoignage 1***

> Un mois seulement que je suis ici, je suis déjà fatigué de ce fonctionnement, c'est comme si on n'était pas compétent pour le poste. Quand nous lui avons demandé si nous pouvions l'assister et l'aider dans ses tâches, elle nous a dit que c'est elle qui peut faire le suivi de ces dossiers. Depuis qu'on est là, le superviseur était en congé, c'est ce matin que nous faisons aussi sa connaissance. Au sein de l'unité, il n'y a aucune communication, aucun accompagnement, aucune formation ni induction durant cette période. Nous tournions en rond depuis un mois au bureau, sans réellement savoir ce que nous avions accompli. ***Extrait 6 témoignage 2***

A travers les 3 extraits du témoignage 1 et l'extrait 6 du témoignage 2, on peut remarquer que le comportement du leader ou tout simplement, le style de management a une

influence significative sur la motivation des employées. Dans ce contexte, Roussel (2000) affirme que la motivation d'un employé peut également être stimulée par une force extérieure, influencée par divers facteurs tels que la situation, l'environnement professionnel, la nature du poste ou encore le style de management des supérieurs. Lorsqu'une organisation recrute un employé, si les tâches ne sont pas clairement définies, il lui sera difficile de se fixer des objectifs précis en lien avec le contexte de l'organisation et d'exécuter ses fonctions de manière adéquate, comme l'illustre l'extrait 6 du témoignage 2. Cette situation peut avoir des répercussions importantes sur la motivation, car l'employé éprouvera probablement le besoin de progresser, de se développer et de s'épanouir (Maslow, 1943). Selon la théorie de Maslow (1943), ce besoin correspond au cinquième niveau de la pyramide, celui de la réalisation ou de l'actualisation de soi (Roussel, 2000). Ainsi, Karrakchou (2020) décrit la motivation comme la direction prise par le comportement d'un individu ou la raison qui l'incite à reproduire ce comportement. Dans un contexte organisationnel, elle peut être perçue comme le levier qui pousse une personne à accomplir son travail.

> Je n'avais plus vraiment envie de poursuivre ce travail, mais je me disais que si je partais, je risquais de rester plusieurs mois sans emploi. J'avais donc décidé de continuer. ***Extrait 7 témoignage 2.***

D'après l'extrait 7 du témoignage 2, on peut se demander ce qui motive véritablement les employés dans certaines organisations haïtiennes. Cet extrait montre clairement que la motivation ne découle pas de la satisfaction des besoins, comme le stipule la pyramide de Maslow, mais plutôt de la crainte de se retrouver sans emploi, en raison du taux de chômage élevé en Haïti (15,1% en 2024, selon les données de la Banque mondiale). À l'inverse, selon l'analyse de Suprayitno (2024), les personnes motivées font preuve de persévérance face aux obstacles sur une longue période et incitent les autres à se dépasser. La motivation constitue ainsi un état interne qui permet aux individus d'exercer leurs activités en accord avec leurs fonctions au sein de l'organisation. Mihaela et al. (2008) soulignent d'ailleurs que le rôle crucial des gestionnaires est de stimuler la motivation de leurs équipes. Pour ce faire, ils doivent analyser les besoins individuels de leurs employés et les aligner sur les objectifs organisationnels, afin de créer un environnement propice à la performance.

4.1.2.5 Absentéisme

> Myriane était un peu gênée à me répondre, mais après une petite réflexion, elle a répondu oui : il existe un registre électronique pour les employés ; toutefois, les dossiers papier ne sont pas complets et je les mettrai à votre disposition pour vérification. Jusqu'à présent, une feuille de présence était mise en place pour signature, mais de nombreux employés se montrent réticents à ce mode de suivi, signant de façon irrégulière et se présentant parfois au bureau sans justifier leurs absences ou retards. ***Extrait 14 témoignage 1***

L'extrait 14 du témoignage 1 met en évidence le niveau d'absentéisme au sein de l'organisation, conséquence d'un manque de leadership efficace qui a eu un impact notable sur la performance des employés (Pépin, 2020). Lorsque des absences se multiplient sans motif légitime, elles peuvent traduire une forme de retrait ou de protestation silencieuse résultant d'un mécontentement des salariés (Monneuse et Gautier, 2013). Selon Désiré et al. (2023), la théorie classique considère l'absentéisme soit comme une tactique des travailleurs visant à contester la direction, soit comme la manifestation de conflits ou de tensions personnels propres à l'individu. En somme, le style de management adopté par la direction exerce une forte influence sur le taux d'absentéisme. Selon Savall et Cappelletti (2019), les études révèlent que les dysfonctionnements managériaux à l'origine de l'absentéisme trouvent principalement leur source dans six domaines clés, considérés comme les leviers de la qualité de vie au travail : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication, la coordination et la concertation, la gestion du temps, la formation intégrée ainsi que la mise en œuvre stratégique, notamment en matière de politiques de rémunération.

L'absentéisme, mis en évidence dans l'extrait du témoignage de la chercheuse, montre clairement que cette organisation privilégie la productivité et les résultats au détriment du bien-être des employés (Brasseur et Yannat, 2010), pourtant essentiels pour atteindre les performances recherchées (Tremblay et Audebrand, 2003). Ce déséquilibre s'explique en partie par le manque d'opportunités de développement personnel ou professionnel, qui renforce souvent le sentiment de frustration chez les employés dans certaines organisations en Haïti (Nocera, 2024). Pour Temblay et Audebrand (2003), une entreprise qui ne prend pas

la peine de mesurer la satisfaction, l'engagement, les compétences, le développement et la qualité de vie au travail de ses employés risque de négliger l'aspect le plus crucial de l'économie du savoir.

Ce que les dirigeants ignorent, l'absentéisme perturbe le bon déroulement de la production, engendre des coûts importants et porte atteinte à l'image de l'organisation (Monneuse et Gautier, 2013). C'est pourquoi Savall et Cappelletti (2019) estiment qu'il existe peu, voire pas du tout, de véritable management de proximité au sein des entreprises et des organisations. Autrement dit, les dirigeants ou managers ne prennent pas suffisamment le temps de négocier régulièrement avec leurs équipes un niveau satisfaisant et stimulant en matière de conditions et d'organisation du travail, de communication, de coordination, de formation intégrée, de gestion concertée du temps et de mise en œuvre stratégique.

4.1.3 Quelques facteurs qui influencent la motivation

Cette section examine les principaux facteurs susceptibles d'influencer la motivation des employés dans le contexte organisationnel haïtien. En s'appuyant sur les témoignages de la praticienne-chercheuse, elle met en lumière le rôle de la qualité des relations entre les gestionnaires et les employés ainsi que l'influence des pratiques de leadership sur la motivation et l'engagement au travail.

4.1.3.1 Communication

> J'étais surpris de cette information, car je n'étais pas au courant de l'absence du directeur et je ne savais pas non plus que je devais assurer l'intérim en son absence, étant donné qu'aucune communication de sa part ne m'avait informé de son déplacement à l'étranger. ***Extrait 15 témoignage 1***

> Le directeur m'a donné instruction de ne pas inscrire votre nom sur la feuille de paie, sans en préciser la raison. Je te conseille de t'adresser directement à lui pour obtenir des éclaircissements. ***Extrait 16 témoignage 1***

> Cependant, au fond de moi, j'éprouvais une certaine déception pour plusieurs raisons. En tant que responsable de l'administration, je n'avais pas été informée de la mission du directeur, et je ne savais pas si je devais signer des documents aussi importants. ***Extrait 17 témoignage 1***

> As-tu déjà fait tous les suivis nécessaires auprès de la sécurité pour que tu puisses avoir accès au bureau ? Je n'étais pas averti de la présence d'un nouvel employé pour ce matin au bureau. ***Extrait 8 témoignage 2***

> Un mois seulement que je suis ici, je suis déjà fatigué de ce fonctionnement, c'est comme si on n'était pas compétent pour le poste. Quand nous lui avons demandé si nous pouvions l'assister et l'aider dans ses tâches, elle nous a dit que c'est elle qui peut faire le suivi de ces dossiers. Depuis qu'on est là, le superviseur est en congé. C'est ce matin que nous faisons aussi sa connaissance. Au sein de l'unité, il n'y a aucune communication, aucun accompagnement, aucune formation ni induction durant cette période. Nous tournions en rond depuis un mois au bureau, sans réellement savoir ce que nous avions accompli. ***Extrait 9 témoignage 2***

Les trois extraits du témoignage 1 ainsi que les deux extraits du témoignage 2 mettent en évidence le manque de communication au sein de ces organisations. Dans les deux situations, on observe clairement les conséquences négatives que ce manque de communication engendre, tant au niveau des équipes que de l'organisation dans son ensemble. Les extraits du témoignage 1 montrent particulièrement le fait que le directeur ne communique pas efficacement avec son équipe : il part en mission sans prévenir la personne chargée d'assurer son intérim, ni organiser une réunion pour informer le personnel de son absence et présenter son remplaçant, de sorte que tout le monde dispose du même niveau d'information. Les extraits du témoignage 2 soulignent eux aussi l'insuffisance de communication présente à tous les niveaux de l'organisation, touchant non seulement les équipes, mais aussi les différents départements. Le recrutement de personnes compétentes ne garantit pas à lui seul de bons résultats ; en revanche, instaurer une communication de qualité au sein de l'organisation favorise la motivation des employés (Barros et al., 2022) et exerce ainsi une influence très positive sur la performance globale. Il est essentiel que les dirigeants mettent en place une stratégie de communication, car celle-ci joue un rôle déterminant dans la motivation des collaborateurs (Barros et al., 2022).

Lorsque la communication est claire et fluide au sein de l'organisation, les employés bénéficient d'une meilleure information et se sentent davantage impliqués dans les activités. La motivation au travail repose en effet directement sur la qualité de la communication interne à l'entreprise (Barros et al., 2022). Il incombe donc aux leaders et aux responsables des ressources humaines de concevoir des politiques et des pratiques de gestion visant à stimuler la motivation et la performance (Taskin et Dietrich, 2024). Dans ce cas, le leader a un rôle crucial à jouer dans la mise en place d'une bonne stratégie de communication au sein de l'organisation.

C'est précisément ce qui fait défaut dans le contexte haïtien, même si les procédures existent sur le papier, leur application concrète diverge souvent de ces standards. Historiquement, Haïti voit émerger des dirigeants qui adoptent souvent une posture autoritaire de type super chef (Felix-Paul, 2023), à cause de plusieurs siècles sous l'influence des puissances occidentales. Le pays a été colonisé à deux reprises au cours de son histoire : d'abord par les Espagnols après la découverte de l'île en 1492, puis par les Français au cours du XVIIe siècle (Frazil, 2020). D'après Felix-Paul (2023), les dirigeants haïtiens avaient tendance à reproduire les attitudes de leurs anciens maîtres blancs sous l'esclavage, en privilégiant systématiquement leurs propres intérêts, percevant parfois la communication claire avec leurs subordonnés comme un signe de faiblesse, préférant les ordres aux échanges ouverts entre membres de l'équipe. L'impact de la colonisation a profondément marqué la société et la culture haïtiennes (Augustin, 2016). Dans cette perspective, plusieurs théoriciens post-colonialistes, tels que Said (2003), Bhabha (1994) et Spivak (1988), ont élaboré une approche critique visant à mettre en lumière les structures de domination et d'hégémonie, ainsi que les idéologies et rapports de pouvoir qui façonnent les discours contemporains sur le management (Claéyé, 2019).

Ce comportement inadéquat, décrit dans les extraits du témoignage de la chercheuse, envers l'équipe non seulement échoue à la motiver, mais produit l'effet inverse en ne parvenant pas à la convaincre (Barros et al., 2022). Biri (2024) stipule que les leaders-managers actuels dans les entreprises ne se cantonnent plus aux fonctions traditionnelles de

gestion et de prise de décision qu'on observait dans les organisations classiques. La véritable différence réside dans le fait que le leader-manager contemporain joue avant tout un rôle de communicateur, d'animateur et de facilitateur. Il est celui qui crée et entretient un langage commun au sein de l'entreprise, favorisant ainsi la cohésion et l'alignement autour des objectifs collectifs.

4.1.3.2 Écoute active

> Je travaille dans l'informel. Je n'ai pas eu de bon encadrement lors de ma période de stage. Parfois, je ne sais même pas avec qui je dois collaborer dans mes tâches. Les tâches qui me sont attribuées ne sont pas définies. Le directeur n'est pas à l'écoute pour comprendre nos préoccupations ; pourtant, dans les réunions il se montre insatisfait de notre performance. Parfois j'ai le sentiment d'être incompétente pour le poste. J'aimerais que ma situation soit clarifiée afin de pouvoir exercer mes fonctions avec plus de sérénité. ***Extrait 18 témoignage 1***

L'analyse de l'extrait 2 du témoignage 1 révèle un style de leadership marqué par le laisser-faire et un manque d'écoute à l'égard des employés, particulièrement durant leur période d'intégration. L'extrait de ce témoignage montre clairement la passivité du leader, entraînant une perte de motivation, puisqu'il intervient uniquement lorsque les résultats sont insatisfaisants ou que les standards ne sont pas atteints (Temblay et al., 2005). Cette remarque amène les analyses de Bass et Stogdill (1990) selon lesquelles : Les fonctions de leadership, définies à partir des comportements observés chez les gestionnaires actuels, englobent la fixation et le suivi des objectifs, la mise à disposition des ressources nécessaires à leur atteinte, l'organisation et le maintien de la structure du groupe, la facilitation de l'action et de la collaboration au sein de celui-ci, la préservation de la cohésion et de la satisfaction des membres, ainsi que la promotion de l'efficacité du groupe dans l'exécution des tâches.

D'après l'expérience de la chercheuse dans le milieu de travail en Haïti, ce style de leadership laisser-faire est observé chez certains dirigeants d'organisations en Haïti, qui considèrent souvent que les employés, en particulier le personnel de soutien, ne doivent pas

avoir un accès direct aux supérieurs. Parfois, les gestionnaires ignorent même les tâches quotidiennes de ces employés, faute de relation directe avec eux ; cette observation nous conduit à l'étude de Gomez et al. (2011), qui montre que la distance instaurée entre les managers et leurs subordonnés entraîne une complexification de la coordination organisationnelle, un phénomène déjà mis en évidence par de nombreuses recherches dès les années 1960.

Dans de tels cas, les employés sont souvent livrés à eux-mêmes, sans rétroaction ni soutien, ils ne se sentent plus membres à part entière d'une équipe (Pépin, 2020) et leur besoin de sentiment d'appartenance reste insatisfait (Déci et Ryan, 2012). En l'absence de direction et d'alignement clairs, ces employés risquent alors de se démobiliser, de s'investir dans de mauvaises priorités, voire de se retourner contre l'organisation (Tremblay et al., 2005). Tremblay et al. (2005) ont mis en évidence l'importance pour les leaders de répondre aux besoins individuels de chaque employé en manifestant une considération personnalisée à travers des actions de coaching et de mentorat. Selon Mercier et Vallières (2020), les leaders conscients doivent cultiver des compétences leur permettant de motiver, guider et inspirer leurs équipes, tout en stimulant l'enthousiasme et la performance. Ces leaders prennent le temps d'écouter, d'observer et d'accompagner chacun afin de l'aider à donner le meilleur de lui-même.

4.1.3.3 Cohésion d'équipe

> Je travaille dans l'informel. Je n'ai pas eu de bon encadrement lors de ma période de stage. Parfois, je ne sais même pas avec qui je dois collaborer dans mes tâches. Les tâches qui me sont attribuées ne sont pas définies. Le directeur n'est pas à l'écoute pour comprendre nos préoccupations pourtant dans les réunions il se montre insatisfait de notre performance. Parfois j'ai le sentiment d'être incompétente pour le poste. J'aimerais que ma situation soit clarifiée afin de pouvoir exercer mes fonctions avec plus de sérénité. ***Extrait 19 témoignage 1***

> Mais non, je ne suis pas une experte dans ça, et j'ai beaucoup de dossiers à travailler car je dois prendre mon congé dans 15 jours. Demandes au département de

> l'informatique de vous envoyer les liens de formation qui t'aideront à utiliser le système. Ensuite, il y a des séances de formation programmées chaque semaine pour tout le personnel, tu y arriveras. ***Extrait 10 témoignage 2***

> Au bout d'un mois, lorsque Fabiola est partie en vacances, c'est à moi qu'incombait le suivi des dossiers qu'elle gérait, et ce, sans qu'elle ait pu me transmettre formellement les instructions. À ce moment-là, j'avais décidé de me rendre au bureau de monsieur Robert pour lui demander qu'il m'accompagne et me guide dans l'exécution de certaines tâches. Il m'a fait savoir que sa charge de travail était très importante et qu'il fallait que je continue à suivre les formations en ligne. ***Extrait 11 témoignage 2***

L'extrait 19 du témoignage 1 ainsi que les extraits 10 et 11 du témoignage 2 illustrent le manque de cohésion au sein des équipes de travail dans les deux organisations. Dans ces organisations, on remarque qu'il n'y a ni accueil ni programme d'intégration pour les nouveaux employés. Ces derniers ne reçoivent pas de soutien de la part des employés plus anciens. Cela justifie un manque de confiance et de relations interpersonnelles, ce qui affecte négativement le climat de travail (Djouomo, 2025). Selon Gril (2025), lorsque les employés ne peuvent pas satisfaire leur besoin d'interactions sociales, cela risque de fragiliser la cohésion au sein de l'équipe et de poser des défis importants pour les organisations. Ce manque peut entraîner une baisse de la motivation, des difficultés de collaboration, ainsi qu'une diminution de la performance collective (Gril, 2025). Occuper un emploi bien rémunéré et valorisant ne suffit pas à susciter la motivation des employés. Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, il est également essentiel de répondre au besoin d'affiliation sociale, c'est-à-dire de pouvoir entretenir des relations interpersonnelles enrichissantes et de se sentir membre d'un groupe (Déci et Ryan, 2012).

En Haïti, plusieurs recherches révèlent une ambivalence entre les pratiques traditionnelles de solidarité communautaire et l'émergence d'un individualisme croissant au sein des organisations, des communautés et même des familles (Petit-Frère, 2009). Ce comportement, où les personnes visent à se démarquer plutôt qu'à coopérer, est fréquemment symbolisé par le proverbe créole « chak koukouj klere pou je w » signifiant « chacun pour soi » (Mapou, 2009), qui incarne une forme prononcée d'individualisme (Le Nouvelliste,

2011). Cependant, cette tendance s'oppose à la résilience historique haïtienne, ancrée dans la collaboration, comme le démontre la révolution d'indépendance de 1804 et la devise nationale « L'union fait la force », illustrant le pouvoir des solidarités collectives face aux défis (Le Nouvelliste, 2011).

Des travaux d'analyse mettent en évidence une dualité culturelle haïtienne : d'une part, une structure familiale et communautaire fondée sur la solidarité, particulièrement dans les « lakous » ruraux associés au vodou (Pierre et al., 2010) ; d'autre part, un individualisme en hausse lié à l'urbanisation (Petit-Frère, 2009). Malgré ce contraste, la résilience haïtienne s'appuie sur un potentiel coopératif avéré. C'est dans cette optique que Stephenson et Zanotti (2021) mettent en avant le terme « konbit » propre à la culture haïtienne, désignant une pratique d'entraide mutuelle et un partage social solidaire.

> Un matin, à mon arrivée au bureau, j'avais réuni mes deux collègues, Daniel et Nicolas, pour leur dire que, malgré la situation, nous devions continuer à avancer ensemble. J'avais réparti mes tâches avec eux et leur avais expliqué qu'ils pouvaient venir me voir à tout moment en cas de difficulté. Je leur avais offert mon soutien et proposé que nous organisions des séances de travail accompagnées de formations enregistrées pour renforcer nos compétences et progresser ensemble. Ils s'étaient montrés très enthousiastes à l'idée de s'impliquer dans l'initiative, tant pour le bien du bureau que pour leur bien-être personnel. ***Extrait 12 témoignage 2***
>
> Durant le mois de vacances de Fabiola, nous avions suivi ensemble des séances de formation préenregistrées tous les vendredis après le travail, car nous finissions à 13h30 et profitions du reste de la journée. J'avais également organisé des séances de travail avec eux afin de les former au remplissage des rapports financiers, que je maîtrisais déjà grâce à mes expériences passées. Au bout de deux mois, nous étions capables d'utiliser le système pour accomplir l'essentiel du travail, même si tous les niveaux n'étaient pas encore entièrement maîtrisés. ***Extrait 13 témoignage 2***
>
> Un autre climat de travail s'était installé au bureau, car les collègues, présents bien avant moi, pouvaient enfin compter sur quelqu'un pour les accompagner. ***Extrait 14 témoignage 2***

Contrairement à l'extrait 19 du témoignage 1 et les extraits 10 et 11 du témoignage 2, où le manque de cohésion a été constaté, les extraits 12, 13 et 14 du témoignage 2 montrent comment la création des liens et l'entraide sont des éléments motivateurs pour les employés

(Gril, 2025). Ces éléments contribuent également à développer un esprit de solidarité et à renforcer la cohésion de l'équipe, en instaurant un climat de confiance où chacun sait pouvoir s'appuyer sur les autres. Ainsi, l'équipe devient plus performante collectivement et plus résiliente face aux difficultés (Pépin, 2020). Biri (2024) stipule que le leader est celui qui crée et entretient un langage commun au sein de l'entreprise, favorisant ainsi la cohésion et l'alignement autour des objectifs collectifs. Un leadership efficace se fonde sur la création d'un environnement empreint de confiance et de respect, où chaque membre se sent entendu, apprécié et reconnu dans son rôle. Cette valorisation personnelle stimule l'engagement et consolide le sentiment d'appartenance au groupe (Djouomo, 2025).

4.1.3.4 Reconnaissance

> Au fil du temps, mon manager avait exprimé son appréciation pour mon travail, et mes collègues n'avaient cessé de me témoigner leur reconnaissance. Même après mon départ du bureau, ils sont restés en contact avec moi, continuant à manifester leur gratitude. ***Extrait 15 témoignage 2***

À partir de l'extrait 15 du témoignage 2, on peut constater que la valorisation du travail des employés constitue un besoin essentiel pour assurer une bonne performance au travail. Ce geste, exprimé tant par les employés que par le superviseur, montre à quel point il est nécessaire de reconnaître les efforts déployés par les employés afin d'obtenir des résultats satisfaisants. Ce besoin essentiel de se sentir apprécié au travail découle directement de la reconnaissance accordée par l'entourage professionnel, en particulier par le supérieur hiérarchique (Fall, 2014). Tremblay et Simard (2005) soulignent dans leur analyse que des études récentes montrent que les récompenses sociales, telles que les félicitations, et les retours positifs sur la performance s'avèrent aussi efficaces que les incitatifs financiers pour booster la performance organisationnelle. Que les récompenses soient monétaires, économiques ou sociales, leur efficacité repose sur leur perception comme de véritables signes de reconnaissance authentiques. La reconnaissance devient un levier puissant lorsque les employés y voient une valorisation sincère plutôt qu'une tentative de contrôle ou de manipulation.

La reconnaissance fait partie de la proximité sociale, l'un des cinq axes de gestion à développer par un gestionnaire (CRHA, 2020). Il est donc essentiel pour le leader de valoriser les efforts fournis par les employés afin d'atteindre les objectifs fixés et de contribuer aux résultats de l'organisation, c'est ce que Fall (2014) appelle la reconnaissance verticale. D'après l'expérience de la chercheuse, dans certaines organisations haïtiennes, les gestionnaires valorisent grandement la reconnaissance des employés, comme illustré par l'extrait 15 du témoignage 2, souvent via une simple félicitation. D'autres responsables estiment toutefois que la rémunération suffit comme récompense, exploitant le taux de chômage élevé de 15,1% en 2024 (Banque mondiale) pour imposer leurs décisions autoritaires sans égard au bien-être et aux besoins psychologiques des travailleurs (Darius et Albert, 2026). Dans ce contexte, ces auteures décrivent la relation de travail comme un échange social fondé sur la réciprocité et l'équilibre entre investissements et retours, tant dans les interactions personnelles que professionnelles. Darius et Albert (2026) insistent sur la nécessité de penser la reconnaissance dans une perspective interactionnelle, tenant compte de la bidirectionnalité inhérente à tout lien humain. Lorsque cet échange est perçu comme déséquilibré, la reconnaissance, élément clé des relations sociales, perd sa portée et son efficacité dans l'environnement professionnel. Devant ce manque de reconnaissance, le travail perd son alimentation intrinsèque par l'investissement personnel dans les tâches, générant ainsi un désengagement, comme l'expliquent Darius et Albert (2026) tirés dans A. Gorz (1998).

Pierre (2025), à travers sa recherche sur le leadership dans le contexte haïtien, identifie le leadership « tèt ansanm » (têtes ensemble) comme positif pour le climat via le soutien et la reconnaissance, contrairement à l'autocratie qui génère de l'injustice et un turnover élevé. Selon la théorie des deux facteurs de motivation de Herzberg (1959), cette absence de reconnaissance intrinsèque génère de l'insatisfaction et réduit l'engagement, incitant les employés à ne pas envisager de carrière à long terme au sein de l'organisation, préférant chercher de meilleures opportunités. Fall (2014) souligne l'importance de la reconnaissance verticale qui se rapporte à toute forme d'appréciation exprimée par les supérieurs hiérarchiques pour encourager les efforts et les réussites d'un salarié. Elle se manifeste par

la considération accordée aux employés, par des commentaires spontanés sur la qualité de leur travail ou encore par de simples paroles d'encouragement lorsqu'ils traversent des situations difficiles.

4.1.4 Rôle du leader dans le climat organisationnel

Cette section est consacrée à l'analyse de l'influence du leader sur le climat organisationnel. À partir des expériences relatées par la praticienne-chercheuse, elle vise à montrer comment les comportements, les attitudes et les pratiques managériales des gestionnaires façonnent le climat de travail, les relations entre les membres de l'organisation ainsi que le bien-être des employés.

4.1.4.1 Bien-être au travail

> J'étais arrivé une semaine avant Daniel, et aujourd'hui nous avons plus d'un mois à l'unité, on ne nous a jamais confié aucune tâche de bureau à part 2 missions de vérification auprès des partenaires. Jusqu'à présent, aucun suivi n'a été fait auprès de la section informatique pour nous doter du système qui nous permettrait d'exécuter certaines tâches et de prendre connaissance de certaines procédures. Nous sommes tous des étrangers ! ***Extrait 16 témoignage 2***

> Au bout d'un mois, lorsque Fabiola est partie en vacances, c'est à moi qu'incombait le suivi des dossiers qu'elle gérait, et ce, sans qu'elle ait pu me transmettre formellement les instructions. À ce moment-là, j'avais décidé de me rendre au bureau de Monsieur Robert pour lui demander de m'accompagner et de me guider dans l'exécution de certaines tâches. Il m'a fait savoir que sa charge de travail était très importante et qu'il fallait que je continue à suivre les formations en ligne. ***Extrait 18 témoignage 2***

> Chaque soir, en rentrant chez moi, je devais suivre les formations en ligne jusque tard, y compris les week-ends. Cette situation m'épuisait totalement, aussi bien physiquement que mentalement. ***Extrait 22 témoignage 2***

> Le stress accumulé m'a même causé une hausse de tension artérielle, car je n'avais plus de temps ni pour ma famille ni pour des moments de détente. Je pouvais remarquer également les signes de stress, de fatigue et d'épuisement chez les assistants aussi. L'environnement de travail était difficile, désagréable et malsain : il n'y avait ni communication, ni accompagnement, ni suivi, ni même d'évaluation

> de la part de notre supérieur hiérarchique. Chacun travaillait isolément de son côté sans être motivé car la relation de travail était pratiquement inexistante. ***Extrait 23 témoignage 2***

Le bien-être au travail, élément essentiel au maintien de la santé psychologique des employés et à l'assurance d'une performance optimale, doit constituer une priorité pour l'organisation. D'après la définition proposée par Creusier (2013), le bien-être au travail est perçu comme un concept englobant à la fois des manifestations physiques et psychologiques de nature médicale, des expériences de vie globales ainsi que des expériences spécifiques au milieu professionnel. Dans cette optique, il repose essentiellement sur la santé et la satisfaction. Bernard (2020), définit « le bien-être au travail comme un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié ». Les extraits 16 et 18 du témoignage 2 expliquent le degré d'insatisfaction des employés face au manque de considération accordée à leur bien-être au travail. Ils illustrent le cas de Daniel et Nicolas, qui sont restés plus d'un mois sans avoir accès au matériel nécessaire ni bénéficier de l'accompagnement des anciens collègues et du gestionnaire leur permettant d'exercer pleinement leur rôle. La chercheuse a également vécu une situation similaire au sein de cette même organisation. Bernard (2020) stipule que le travail peut favoriser la santé et le bien-être lorsque les exigences professionnelles sont équilibrées, que le salarié dispose d'une autonomie suffisante et que l'environnement au sein de l'entreprise est positif. Selon Robert (2007), trois conditions doivent être réunies pour qu'un employé puisse éprouver toute la satisfaction légitimement attendue dans l'exercice de ses fonctions : il doit pouvoir accomplir les tâches qui relèvent de son rôle sans entrave, bénéficier des ressources et conditions nécessaires à leur réalisation, et exercer son travail en cohérence avec la signification idéale qu'il lui attribue.

Les extraits 22 et 23 mettent en avant le mal-être ressenti par la chercheuse au sein de son milieu de travail, lequel a eu des répercussions négatives sur sa santé physique et mentale. Disposer de bureaux propres et attrayants, où les normes d'hygiène sont respectées et où tous les dispositifs de sécurité nécessaires sont en place, ne suffit pas à garantir le bien-être d'un employé. Ces éléments contribuent au bien-être de la personne au travail, mais pas

nécessairement à son bien-être au travail (Robert, 2007). Selon la distinction établie par Creusier (2013), le bien-être de la personne au travail renvoie à des aspects tels que l'hygiène, la santé, la sécurité et l'aménagement de l'environnement professionnel. En revanche, le bien-être de l'employé au travail concerne davantage la dimension liée à la nature même de sa tâche, notamment les obstacles et difficultés qu'il peut rencontrer dans l'exercice de ses fonctions et la cohérence entre ses objectifs et ses valeurs personnelles. Bernard (2019) stipule que plusieurs aspects de l'environnement de travail peuvent constituer des sources de stress influençant le bien-être des employés, tels que le manque de contrôle, l'ambiguïté des rôles, l'insuffisance de communication ou encore la présence de conflits. Ainsi, un niveau de stress peut avoir de graves conséquences sur la santé et perturber le rendement de l'employé et la performance collective. Bernard (2019) considère la définition de Ryff & Keyes (1995), selon laquelle, « la santé mentale devrait être définie comme étant un état de bien-être, et pas seulement comme une absence de maladie ». Cette définition rejoint celle de l'Organisation mondiale de la Santé en 1948 : « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (Bernard, 2016, p.35).

Dans le contexte haïtien, la question du bien-être au travail demeure un sujet sensible que plusieurs dirigeants préfèrent éviter ou négliger complètement (Darius et Albert, 2026). Les auteures soulignent que, pour beaucoup d'Haïtiens, la dépression est souvent perçue comme une simple conséquence de l'anémie ou de la malnutrition, pouvant être atténuée par des remèdes traditionnels comme une tisane (Darius et Albert, 2026). Pourtant, il s'agit d'un véritable enjeu en milieu professionnel, ayant une influence directe sur l'épanouissement personnel et le développement professionnel des employés (Bernard, 2020).

4.1.4.2 Gestion du stress

> Le stress accumulé m'a même causé une hausse de tension artérielle, car je n'avais plus de temps ni pour ma famille ni pour des moments de détente. Je pouvais remarquer également les signes de stress, de fatigue et d'épuisement chez les

> assistants aussi. L'environnement de travail était difficile, désagréable et malsain : il n'y avait ni communication, ni accompagnement, ni suivi, ni même d'évaluation de la part de notre supérieur hiérarchique. Chacun travaillait isolément de son côté sans être motivé car la relation de travail était pratiquement inexistante. ***Extrait 25 témoignage 2***

L'extrait 25 du témoignage 2 décrit une situation de stress vécue par la chercheuse dans son environnement de travail, ayant des répercussions sur sa santé physique et psychologique. Plusieurs auteurs définissent le stress comme un phénomène ayant des effets importants sur le bien-être mental et physique. Selon Lupien (2020), le stress est lié à divers troubles physiques et psychologiques. Ces troubles résultent de la sécrétion d'hormones du stress produites lorsque le cerveau perçoit une situation comme menaçante ou difficile à gérer. Selon Ponelle (2016), le stress renvoie au syndrome général d'adaptation, lequel englobe les réactions physiologiques, hormonales et endocriniennes mobilisées par l'organisme afin de faire face aux situations contraignantes, de s'y adapter et de rétablir son équilibre interne, appelé homéostasie. En se référant à l'analyse de Sonia Lupien, le stress peut être compris à travers le modèle du CINE, qui regroupe les principales caractéristiques permettant d'identifier une situation stressante et de comprendre les réactions qu'elle provoque. Selon Lupien (2020), ce modèle met en évidence les éléments qui influencent la réponse de l'individu face au stress. Chaque lettre du sigle CINE représente une caractéristique particulière :

- Contrôle faible : la personne a l'impression de ne pas avoir, ou d'avoir très peu, de contrôle sur la situation vécue ;
- Imprévisibilité : la situation survient de manière inattendue ou il devient difficile d'anticiper ce qui va arriver ;
- Nouveauté : l'individu est confronté à une situation nouvelle qu'il n'a jamais expérimentée auparavant ;
- Ego menacé : la situation menace l'estime de soi ou les compétences de la personne, qui peut avoir l'impression que ses capacités sont remises en question (Lupien, 2020).

Selon Mustafa et al. (2025), le stress au travail constitue un enjeu de santé qui se manifeste par des réactions physiques et émotionnelles négatives lorsque les exigences professionnelles dépassent les capacités, les ressources ou les besoins du travailleur. Le témoignage de la chercheuse met en évidence un déséquilibre entre la sphère professionnelle et la vie personnelle. L'absence de temps consacré à la famille et aux activités de détente traduit une charge de travail excessive ainsi qu'une difficulté à récupérer sur le plan psychologique. Par ailleurs, Mustafa et ses collaborateurs indiquent que le stress au travail affecte non seulement la santé mentale et physique des employés, mais également le bon fonctionnement de l'organisation, puisque les travailleurs stressés ont davantage tendance à perdre leur motivation, ce qui peut réduire leur productivité et nuire au rendement organisationnel (Mustafa et al., 2025). Les travaux de Wagner et al. (2022) montrent que le stress au travail peut affaiblir le système immunitaire et entraîner d'importants problèmes de santé mentale, tels que l'épuisement professionnel, l'anxiété, la nervosité, la dépression et la fatigue. Il peut également provoquer divers troubles physiques, notamment une fatigue persistante, des maux de tête, des problèmes digestifs, des troubles du sommeil ainsi que certaines maladies physiques (Wagner et al., 2022).

Cet extrait de témoignage met aussi en évidence que d'autres collègues présentaient eux-mêmes des signes de stress, de fatigue et d'épuisement. Cette situation montre que le problème ne se limite pas à une expérience individuelle, mais qu'il s'inscrit plutôt dans un dysfonctionnement organisationnel touchant l'ensemble du milieu de travail. Les recherches de Maslach et Leiter (2016) démontrent qu'un environnement caractérisé par de fortes exigences combinées à un faible soutien et à une autonomie limitée accroît considérablement les risques de stress professionnel et d'épuisement professionnel. Le manque de soutien hiérarchique mentionné dans le témoignage correspond ainsi à ce type d'organisation néfaste. Les auteurs soulignent également que les études en psychologie organisationnelle révèlent que le soutien social ainsi que la reconnaissance au travail agissent comme des facteurs de protection contre le stress (Maslach et Leiter, 2016). À l'inverse, lorsque les relations professionnelles sont absentes et que les employés évoluent dans l'isolement, cela peut entraîner une baisse de motivation, un désengagement ainsi qu'un sentiment d'abandon sur

le plan professionnel (Gril, 2025). En Haïti, certains dirigeants d'organisations accordent peu d'importance au bien-être des employés (Darius et Albert, 2026), en s'appuyant notamment sur le niveau élevé du chômage, estimé à 15,1 % en 2024 selon la Banque Mondiale, sachant que les employés craignent de perdre leur emploi, souvent principale source de revenus du ménage, cette insécurité professionnelle devient elle-même une source importante de stress. Maslach et Leiter (2016) soulignent que le manque de soutien organisationnel est d'ailleurs considéré comme l'un des facteurs majeurs associés au syndrome d'épuisement professionnel.

4.1.4.3 Gestion des équipes multiculturelles

> Je me questionnais sur leur nationalité car n'ayant pas encore eu l'occasion de collaborer professionnellement avec eux, il est possible que ce comportement soit influencé par leur culture d'appartenance. ***Extrait 26 témoignage 2***

L'extrait 26 du témoignage 2 révèle une perception selon laquelle la nationalité et l'appartenance culturelle peuvent être considérées comme des éléments explicatifs de certains comportements en milieu professionnel. Selon la définition de Chahbar (2025, p.753) « une équipe multiculturelle sera une équipe formée de membres issus de différentes cultures nationales ». Ces personnes seront donc interdépendantes, devront avoir un but commun et devront unir leurs efforts et leurs qualités propres pour l'atteindre ». Pépin (2020, p.26) dans ses recherches stipule que « les équipes multiculturelles sont composées essentiellement de membres de cultures nationales différentes ». L'auteur souligne également que les différences culturelles prononcées entre les membres d'une équipe peuvent influencer de manière significative la dynamique interne ainsi que le bon fonctionnement du groupe (Pépin, 2020). Par ailleurs, l'extrait du témoignage démontre que la diversité culturelle peut entraîner des questionnements ainsi qu'une certaine réserve dans l'interprétation des comportements. La chercheuse ne soutient pas explicitement que la culture constitue la cause du comportement observé, mais elle considère plutôt cette éventualité. Pépin (2020, p.27) définit la culture comme « la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un autre groupe ». Il est difficile d'aborder la notion de culture sans faire

référence à l'ensemble des croyances et des valeurs communes aux membres d'un groupe, lesquelles sont intégrées au cours du processus de socialisation. Ces croyances et valeurs exercent une influence sur les attitudes ainsi que sur les comportements des individus appartenant à ce groupe (Pépin, 2020).

L'extrait 26 du témoignage 2 met également en lumière un mécanisme d'attribution culturelle, soit un mauvais jugement, soit la tendance à relier certains comportements ou attitudes aux caractéristiques présumées d'un groupe culturel spécifique (Chahbar, 2025). Dans un environnement organisationnel multiculturel, ce phénomène peut survenir fréquemment lorsque les employés possèdent peu de connaissances ou de repères concernant les normes sociales et professionnelles des autres cultures (Nault et al., 2026). Par conséquent, les différences observées peuvent être interprétées comme étant associées à la nationalité plutôt qu'à des éléments individuels, organisationnels ou contextuels. Dans de telles situations, il devient essentiel de prendre en compte les valeurs nationales et organisationnelles lors de la conception des pratiques de gestion des ressources humaines (Chahbar, 2025), afin de mieux comprendre la distance hiérarchique susceptible d'influencer le fonctionnement harmonieux des équipes multiculturelles. (Pépin, 2020). Pépin (2020, p.29) définit la distance hiérarchique comme « le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statut et de pouvoir entre les individus ». Selon Chahbar (2025), dans ce type de contexte, les dirigeants doivent ajuster leur style de gestion en tenant compte des préférences culturelles propres à leurs équipes. Dans les sociétés caractérisées par une forte distance hiérarchique, comme en Haïti, le gestionnaire idéal est souvent perçu comme une figure d'autorité autocratique, tandis que les employés s'attendent généralement à recevoir des directives claires concernant les tâches à accomplir (Pépin, 2020). À cet égard, le gestionnaire doit veiller à éviter les biais culturels, ce qui souligne l'importance de valoriser la diversité culturelle dans le développement des compétences interculturelles, notamment l'ouverture d'esprit, l'empathie, la diplomatie et la capacité d'adaptation. Ces qualités, parmi d'autres, sont généralement associées à un profil de leadership façonné par le contexte culturel dans lequel le dirigeant exerce ses fonctions (Chahbar, 2025).

4.1.4.4 Gestion de conflits

> Cette situation m'avait moralement affecté. Je me sentais déprimé, car j'avais passé toute la journée à réfléchir non seulement à comment gérer cette situation, mais aussi à ma continuité dans un environnement de travail où la collaboration, la communication et la bonne relation de travail sont au point mort. ***Extrait 24 témoignage 1***

L'extrait 24 du témoignage 1 souligne les conséquences néfastes d'un conflit mal géré tant sur le bien-être psychologique de l'employé que sur la dynamique au sein de l'organisation. Olson et Hopkins (2022), en s'appuyant sur le modèle de Jehn (1997), classifient les désaccords entre collègues en trois catégories de conflits : les conflits liés au processus, à la relation et à la tâche. D'abord, les conflits de processus correspondent aux désaccords portant sur la distribution des tâches et des ressources, telles que les équipements ou les récompenses. Ensuite, les conflits relationnels apparaissent lorsque des tensions personnelles, de l'animosité ou une incompatibilité se développent entre des collègues qui entretiennent des relations difficiles, notamment en raison de conflits de personnalité, de commérages ou d'exclusion sociale. Enfin, les conflits liés à la tâche concernent les divergences d'opinions sur la manière d'exécuter le travail ou d'assurer la production au sein de l'organisation (Olson et Hopkins, 2022). La chercheuse rapporte une situation qui l'a fortement touchée sur les plans moraux et émotionnels, au point d'éprouver un sentiment de déprime et de s'interroger sur sa continuité au sein de l'organisation. D'après le témoignage de la chercheuse, la situation se rapporte à un conflit sur les processus (Pépin, 2020). Pépin (2020, p.119) définit le conflit sur les processus comme étant « un désaccord sur la manière d'accomplir la tâche ». L'extrait met également en évidence une importante charge mentale associée au conflit. Le fait que la chercheuse ait consacré toute la journée à réfléchir à la façon de gérer cette situation montre que le conflit va au-delà d'un simple désaccord professionnel pour devenir une source continue de stress (Esbati et Korunka, 2021). Cette réaction démontre que les conflits en milieu de travail, lorsqu'ils ne sont ni pris en charge rapidement ni résolus adéquatement, peuvent générer une détresse psychologique importante

chez les employés et affecter considérablement leur travail et la performance de l'équipe (Pépin, 2020).

L'un des éléments pouvant être considérés comme une source de tension au sein d'une organisation est la mauvaise communication dans l'équipe. Une communication déficiente ou interrompue favorise fréquemment l'émergence de malentendus, de méfiance et d'isolement, ce qui peut intensifier les tensions déjà présentes et nuire à la cohésion de l'équipe (Brunelle, 2020). Cet extrait de témoignage décrit d'ailleurs un environnement où la collaboration, la communication et les bonnes relations de travail semblent inexistantes. Cette situation démontre que le conflit ne touche pas uniquement les personnes directement concernées, mais qu'il peut également fragiliser les interactions professionnelles ainsi que l'engagement des employés (Esbati et Korunka, 2021), comme en témoigne le fait que la chercheuse réfléchit à sa continuité au sein de l'organisation. Dans ce contexte, l'un des remèdes proposés par Pépin (2020) est la collaboration. Selon l'auteur, cette approche constitue l'une des meilleures stratégies pour résoudre les conflits cognitifs au sein des équipes, aussi bien dans un environnement de travail en présentiel qu'en mode virtuel. Pépin (2020) souligne également que la collaboration est particulièrement adaptée aux équipes dont les membres doivent réaliser des tâches complexes exigeant la coordination, la combinaison et l'intégration d'une grande quantité d'informations, de connaissances variées, de perspectives multiples ainsi que de diverses actions possibles (Pépin, 2020).

En effet, le style de leadership occupe une place importante dans le maintien d'un climat de travail harmonieux (Biri, 2024). En Haïti, le gestionnaire idéal est fréquemment associé à une figure d'autorité de type autocratique, ce qui peut favoriser une grande distance hiérarchique ainsi que des modes de gestion de conflit peu coopératifs (Egerová et Rotenbornová, 2021). Le contraste réside dans le fait que, dans la tradition haïtienne, les méthodes privilégiées lors des conflits entre groupes ou entre membres d'une même famille ou d'une même cour (lakou) reposent principalement sur la recherche du consensus (Doucet, 2015). La résolution des conflits est souvent confiée à une tierce personne reconnue et respectée au sein de la communauté ou de la famille afin de rétablir l'ordre entre les individus

concernés, une pratique désignée en créole par l'expression « mete ola » (Doucet, 2015). Ainsi, le sentiment de mal-être évoqué dans le témoignage peut être associé à une gestion inadéquate de l'équipe de la part du gestionnaire. Cela souligne l'importance, pour les organisations, de mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion des conflits, notamment à travers une communication ouverte, des mécanismes de médiation et un soutien managérial adéquat (Barros et al., 2022). Une gestion proactive des conflits peut favoriser le maintien d'un climat de travail sain, limiter les répercussions émotionnelles sur les employés et améliorer la qualité des relations professionnelles (Pépin, 2020).

Les analyses effectuées ont permis de faire émerger les principaux thèmes caractérisant la relation entre les gestionnaires et les employés dans le contexte haïtien. Ces résultats seront maintenant discutés à la lumière de la théorie du Leader-Member Exchange (LMX), des travaux scientifiques recensés et des réalités propres au contexte organisationnel haïtien, afin d'en approfondir l'interprétation et d'en dégager les contributions scientifiques.

4.2 **DISCUSSION**

Cette partie du chapitre est consacrée à la discussion des résultats obtenus à partir des témoignages recueillis par la chercheuse. Le résultat de ces témoignages a fait ressortir la qualité d'échange qui existe entre un gestionnaire/leader et les suiveurs dans beaucoup d'organisations en Haïti. Cette discussion vise principalement à interpréter ces résultats, à les comparer aux connaissances issues de la littérature scientifique ainsi qu'à en examiner les implications dans le contexte haïtien. Puisqu'il existe peu de ressources permettant de mieux comprendre la théorie LMX en Haïti, cette discussion vise à la démontrer et à expliquer ses impacts dans le milieu de travail.

Les résultats de l'analyse des témoignages recueillis par la chercheuse dans la section (4.1.1) révèlent que les styles de leadership exercés dans plusieurs organisations haïtiennes ont des répercussions importantes sur la productivité des employés. L'analyse met en évidence une prédominance du style de leadership autoritaire, caractérisé par une forte centralisation du pouvoir et une faible participation des employés au processus décisionnel. Cette approche tend à limiter l'autonomie des travailleurs, qui attendent fréquemment des directives avant d'exécuter leurs tâches en l'absence d'un accompagnement adéquat de la part de leurs supérieurs. Les résultats font également ressortir la présence d'un style de leadership de type laisser-faire chez certains gestionnaires/leaders. Dans ce contexte, les gestionnaires semblent davantage concentrés sur leurs propres responsabilités et offrent peu de soutien, d'encadrement ou de suivi aux subordonnées. Cette absence d'accompagnement constatée engendre un sentiment d'abandon chez les travailleurs et nuit à leur efficacité dans l'accomplissement de leurs tâches. Ce constat rejoint les travaux de Premru et al. (2022) selon lesquels un fort soutien organisationnel perçu incite les employés à se sentir obligés de rendre la réciprocité à l'engagement de leur employeur en adoptant des comportements qui favorisent les buts de l'organisation. L'analyse de cette section met en évidence l'influence de certains facteurs culturels et historiques sur les styles de leadership observés au sein des organisations haïtiennes. Parmi ces facteurs, l'héritage de la période coloniale est souvent évoqué dans la littérature comme un élément ayant contribué à façonner certaines pratiques

de gestion et de relations hiérarchiques. Selon Felix-Paul (2023), certaines dynamiques organisationnelles contemporaines peuvent encore refléter des rapports de pouvoir caractérisés par une forte distance hiérarchique et une prise en compte limitée des besoins des subordonnés. À cet égard, cette analyse permet de mieux comprendre les comportements adoptés par certains leaders et gestionnaires dans le contexte haïtien ainsi que les références culturelles et historiques susceptibles d'influencer la manière dont ils établissent et entretiennent leurs relations avec leurs employés. Ces résultats sont en cohérence avec les travaux de Sider et Jean-Marie (2014), qui soulignent que les pratiques de leadership sont le produit de l'environnement dans lequel elles s'inscrivent. Ainsi, les dimensions sociales, culturelles et contextuelles contribuent à façonner les comportements et les modes de gestion adoptés par les leaders. Les résultats de l'analyse révèlent que le taux de chômage élevé représente un facteur contextuel susceptible d'influencer les comportements de certains leaders envers leurs employés. Dans un contexte marqué par une rareté d'opportunités d'emploi, certains gestionnaires peuvent exercer leur autorité de manière plus contraignante, les travailleurs étant souvent réticents à contester certaines pratiques par crainte de perdre leur emploi. Les travaux de Pépin (2020) soulignent que le comportement du leader constitue un élément déterminant dans le maintien d'un climat de travail sain et harmonieux. Dès lors, l'environnement organisationnel peut être considéré comme le reflet des pratiques managériales et du style de leadership exercé au sein de l'organisation.

Les résultats de l'analyse présentés à la section 4.1.2 soulignent également l'importance de la qualité des échanges entre le gestionnaire et ses subordonnés ainsi que de la collaboration au sein de l'organisation. Ces dimensions apparaissent comme des facteurs déterminants du climat de travail, de l'engagement organisationnel et de la performance des employés. Cette observation est cohérente avec les travaux d'Arif et al. (2017), qui démontrent qu'une relation LMX de faible qualité est associée à une diminution de la proactivité, de l'engagement et de la réactivité des employés. Les auteurs soutiennent que l'absence de soutien, de communication adéquate et de ressources nécessaires compromet l'efficacité des travailleurs et limite leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. Ainsi, la qualité de la relation entre le leader et ses employés constitue un

levier essentiel pour favoriser un environnement de travail propice à la performance et à l'implication des individus. Selon Graen et Uhl-Bien (1995), une relation LMX de haute qualité se caractérise par un fort engagement réciproque entre le leader et ses subordonnés, favorisant ainsi un climat de confiance, de respect mutuel et d'influence partagée. Or, les analyses présentées dans les sections précédentes indiquent que les relations entre gestionnaires et employés dans le contexte haïtien ne reflètent pas toujours ces caractéristiques. Les résultats mettent plutôt en évidence un déficit de confiance mutuelle, une faible participation des employés aux processus décisionnels ainsi qu'un accès limité aux possibilités de développement professionnel.

De plus, certaines situations rapportées dans les témoignages illustrent les conséquences de cette faible qualité relationnelle. Par exemple, l'absence d'accompagnement lors de l'intégration d'un nouvel employé, parfois pendant plusieurs jours, traduit un manque de soutien de la part du gestionnaire et soulève des préoccupations quant aux pratiques de leadership. De même, le fait de confier à un employé un poste comportant des responsabilités importantes tout en lui accordant peu d'autonomie dans l'exercice de ses fonctions témoigne d'une centralisation excessive du pouvoir. Dans ces circonstances, les employés peuvent éprouver des difficultés à exercer pleinement leur rôle, ce qui limite leur développement professionnel et nuit à la qualité de la relation Leader-Member Exchange (LMX). Ces constats suggèrent ainsi la présence de relations LMX de faible qualité dans plusieurs situations observées au sein des organisations étudiées en Haïti. L'examen de la littérature révèle une faible prise en compte de la théorie de l'échange leader-membre (LMX) dans les études portant sur le leadership en Haïti, de même que de son influence sur le climat de travail. En ce sens, les résultats de cette recherche constituent un apport original à la littérature scientifique en mettant en lumière le rôle de la qualité de la relation entre le gestionnaire et l'employé dans la dynamique organisationnelle. Cette contribution permet de mieux comprendre les pratiques de leadership observées dans le contexte haïtien ainsi que leurs impacts sur le climat de travail, la motivation et le bien-être des employés. Mumtaz et Rowley (2019) soutiennent que la théorie du Leader-Member Exchange (LMX) constitue une approche essentielle dans le champ du management, car elle

met l'accent sur les relations interpersonnelles entre les leaders et leurs subordonnés ainsi que sur le bien-être psychologique des employés au-delà des simples motivations d'ordre financier.

Par ailleurs, les résultats présentés à la section 4.1.4 mettent en évidence les impacts négatifs qu'un leadership inadéquat ou une relation déficiente entre le gestionnaire et l'employé peut avoir sur le bien-être des employés. Les témoignages recueillis révèlent que plusieurs participants ont ressenti du stress, de la fatigue ainsi que des signes d'épuisement professionnel attribuables à un manque de soutien de la part de leur supérieur hiérarchique. Ces constats soulignent l'importance de la qualité de la relation gestionnaire-employé dans la préservation de la santé psychologique au travail. Ils s'inscrivent dans la perspective de Graen et Uhl-Bien (1995), qui soutiennent qu'une relation leader-membre de faible qualité est généralement associée à une baisse de la satisfaction au travail et à une augmentation du niveau de stress chez les employés. De plus, le déficit de communication, d'accompagnement et de rétroaction relevé dans plusieurs témoignages correspond aux caractéristiques d'un faible niveau de LMX dans le milieu de travail en Haïti. Les travaux de Gentry et Shanock (2008) indiquent également qu'un environnement dans lequel les employés se sentent à l'aise favorise l'atteinte des objectifs, renforce leur motivation et contribue à leur bien-être. Ainsi, l'établissement de relations professionnelles fondées sur la confiance, le soutien et la reconnaissance apparaît comme un facteur déterminant pour promouvoir la santé psychologique et le bien-être des employés au sein des organisations.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche avait pour objectif de mieux comprendre les dynamiques de collaboration et d'échange entre les gestionnaires et les employés dans le contexte organisationnel haïtien à partir d'expériences vécues en milieu de travail. En s'appuyant sur la théorie du Leader-Member Exchange (LMX), elle a permis d'examiner les principaux travaux scientifiques portant sur la qualité des relations entre les leaders et leurs subordonnés. L'analyse de l'évolution de cette théorie, depuis le modèle du Vertical Dyad Linkage proposé par Dansereau et al. (1975) jusqu'aux développements plus récents de la théorie LMX, a mis en évidence le rôle déterminant de la qualité de la relation leader-membre dans l'atteinte des résultats organisationnels. En effet, une relation fondée sur la confiance, le respect mutuel, le soutien et la réciprocité favorise un climat de travail sain, stimule la motivation des employés et renforce leur engagement envers l'organisation.

À la lumière des résultats obtenus et en tenant compte des dimensions historiques, culturelles et contextuelles propres à Haïti, cette recherche met en évidence que certaines pratiques de leadership observées dans les organisations haïtiennes peuvent être influencées par des héritages historiques et culturels dans un contexte marqué par des troubles sociopolitiques et économiques. Les témoignages analysés suggèrent que certains gestionnaires privilégient encore des pratiques de gestion centrées sur l'exercice de l'autorité et la préservation de leurs propres intérêts, au détriment de la participation, du développement et du bien-être de leurs employés. Cette dynamique tend à fragiliser la qualité des relations entre les gestionnaires et les employés, avec des répercussions sur le climat de travail, la motivation, l'engagement et la santé psychologique des travailleurs.

Cette recherche s'est inscrite dans une démarche constructiviste pragmatique et a mobilisé l'autopraxéographie, une méthode qualitative qui a permis d'explorer, à partir de l'expérience vécue de la chercheuse, les dynamiques relationnelles caractérisant plusieurs milieux de travail en Haïti. L'analyse des témoignages met en évidence que des pratiques de leadership marquées par une communication limitée, un manque de soutien, une faible

reconnaissance, l'absence d'accompagnement ainsi qu'une centralisation excessive du pouvoir contribuent à détériorer le climat de travail et à compromettre le bien-être des employés. À l'inverse, les résultats montrent que l'écoute active, la confiance, la reconnaissance, une communication ouverte, des conditions de travail favorables et un accompagnement continu constituent des leviers importants pour renforcer la motivation, l'engagement, la collaboration et la performance des employés.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à l'enrichissement des connaissances relatives à la théorie du Leader-Member Exchange (LMX) dans le contexte haïtien, un domaine qui demeure encore peu exploré. Elle met en lumière la pertinence de cette approche théorique pour mieux comprendre les interactions entre les gestionnaires et les employés ainsi que leurs répercussions sur le climat de travail, la santé psychologique et le fonctionnement des organisations. Par ailleurs, cette étude apporte une contribution méthodologique en démontrant l'intérêt de l'autopraxéographie comme démarche de recherche. Cette méthode favorise la production des connaissances scientifiques à partir d'une expérience professionnelle vécue, analysée de manière réflexive (Albert et Michaud, 2022).

La principale limite de cette recherche réside dans le recours à la méthode de l'autopraxéographie, qui comporte certaines contraintes devant être prises en considération. En effet, cette approche repose sur une dimension subjective, puisque les récits et leur interprétation s'appuient sur le regard réflexif de la chercheuse. Ainsi, l'analyse peut être influencée par ses perceptions, ses émotions, ses valeurs, ses croyances et son parcours personnel. Cette subjectivité, loin de constituer une faiblesse en soi, fait partie intégrante de la démarche autopraxéographique et requiert un exercice constant de réflexivité afin de favoriser la rigueur scientifique. Par ailleurs, le caractère qualitatif et contextualisé de cette recherche limite la généralisation des résultats à l'ensemble des organisations haïtiennes. Néanmoins, ces limites n'en réduisent pas la valeur scientifique. Elles invitent plutôt à poursuivre les recherches sur la relation entre les gestionnaires et les employés dans différents secteurs d'activité et contextes organisationnels, en mobilisant d'autres approches

méthodologiques ou théoriques susceptibles de compléter et d'enrichir les connaissances produites par cette étude.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albert, M. N., & Couture, M. M. (2013). The support to an entrepreneur: from autonomy to dependence. Sage Open, 3(2), 2158244013492779.

Albert, M. N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In Produire du savoir et de l'action (pp. 141-152). EMS Editions.

Albert, M. N., & 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., & Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. Journal of Work-Applied Management, 15(1), 67-80.

Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader–member exchange. Frontiers in psychology, 11, 1474.

Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Sindhu, M. I. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. International journal of organizational leadership, 6(1).

Armand, J. (2019). Establishing economic independence in Haiti through public-private partnerships and foreign direct investments. Nw. J. Int'l L. & Bus., 40, 363.

Aslan, M., Sönmez, S., & Deniz, M. (2025). Leadership styles and work stress: the role of workplace climate and feelings of entrapment. Current Psychology, 44(7), 6407-6420.

Assbeihat, J. M. (2016). The impact of collaboration among members on team's performance. Management and Administrative Sciences Review, 5(5), 248-259.

Augustin, J. R. (2016). Mémoire de l'esclavage en Haïti : entrecroisement des mémoires et enjeux de la patrimonialisation.

Avenier, M. J., & 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.

Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In" Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, 11-62.

Barros, T., Duarte, N., & Machado, M. (2022). Communication styles and team motivation in project management–development of a conceptual framework.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.

Bandibeno, I. K., & Bilounga, M. N. (2024). Conditions de travail et performance sociale au sein des hôpitaux publics au Cameroun. Revue Française d'Economie et de Gestion, 5(4).

Beau, P. (2018). Le maintien d'un bon climat social au travail : relevez ce nouveau défi ! Gestion, 43(1), 100-103.

Bentolila, A., & Gani, L. (1981). Langues et problèmes d'éducation en Haïti. Langages, (61), 117-127.

Bergeron, J. L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. Relations industrielles, 34(1), 22-40.

Bernard, N. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).

Biri, M. (2024). L'apport de la communication responsable sur la promotion de la cohésion des équipes au travail. La Revue des Sciences Commerciales, 23(1), 84-99.

Borowski, P. J. (1998). Manager-employee relationships: Guided by Kant's categorical imperative or by Dilbert's business principle. Journal of Business Ethics, 17(15), 1623-1632.

Bossé, C. (2019). La relation gestionnaire-employé au cœur de l'engagement au changement : le rôle médiateur du capital psychologique (Doctoral dissertation).

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. Academy of management journal, 39(6), 1538-1567.

Brasseur, M., & Yanat, Z. (2010). Humanisme et management. Humanisme et Entreprise, 298(3), 1-4.

Brunelle (2020). https://www.revuegestion.ca/gerer-a-distance-comment-reussir-a-surmonter-l-eloignement

Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. Journal of Management, 47(1), 260-287.

Chalençon, L. (2017). Les stratégies de localisation et la création de valeur des fusions-acquisitions internationales. ISTE Group.

Claeye, F. (2019). Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité. Management international, 23, 172-182.

Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. Actes des congrès AGRH, 53-71.

CRHA (2020). Comment gérer dans un contexte jamais vécu auparavant

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational behavior and human performance, 13(1), 46-78.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. Handbook of theories of social psychology, 1(20), 416-436.

Deschênes, E. (2016). La construction de relations de confiance au sein des équipes-écoles d'établissements en milieu autochtone du Québec selon les perceptions de leur direction (Doctoral dissertation, Université de Sherbrooke).

Désiré, L. N., Jean, D., & Mathurin, N. K. J. (2023). L'influence de l'absentéisme sur la performance du personnel médical sanitaire du Tchad.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of management review, 11(3), 618-634.

Djouomo, p. l. n., & gobert, p. cohésion des équipes de santé internationales : enjeux de la diversité des styles de communication et du leadership inclusif.

Doucet, R. C. (2015). de ges-et le.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Journal of management, 38(6), 1715-1759.

E Downes, P., Gonzalez-Mulé, E., Seong, J. Y., & Park, W. W. (2021). To collaborate or not? The moderating effects of team conflict on performance-prove goal orientation, collaboration, and team performance. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94(3), 568-590.

Egerová, D., & Rotenbornová, L. (2021). Towards understanding of workplace conflict: An examination into causes and conflict management strategies. Problems of Management in the 21st Century, 16(1), 7.

Esbati, Z., & Korunka, C. (2021). Does intragroup conflict intensity matter? The moderating effects of conflict management on emotional exhaustion and work engagement. Frontiers in psychology, 12, 614001.

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. Relations industrielles, 69(4), 709-731.

Febrina, F. (2024). The Influence of Work Environment On Work Productivity with Adaptive Behavior as an Intervening Variable. TAZKIA JURNAL, 1(2), 50-63.

Felix-Paul, M. M. (2023). Servant Leadership within the Haitian Churches in the Northeastern United States of America.

Frazil, T. (2020). Examiner la pratique du restavèk en Haïti à travers une perspective postcoloniale.

Gentry, W. A., & Shanock, L. R. (2008). Views of managerial derailment from above and below: The importance of a good relationship with upper management and putting people at ease 1. Journal of Applied Social Psychology, 38(10), 2469-2494.

Gomez, P. Y., Rousseau, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2011). Distance et proximité : Esquisse d'une problématique pour les organisations. Revue française de gestion, 213(4), 13-23.

Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. The leadership quarterly, 31(6), 101385.

Govain, R. (2014). L'état des lieux du créole dans les établissements scolaires en Haïti. Contextes et didactiques. Revue semestrielle en sciences de l'éducation, (4).

Gril (2025). https://www.revuegestion.ca/pour-en-finir-avec-la-solitude-et-lisolement-au-travail

Hatmaker, D. M., & Hassan, S. (2023). When do women receive managerial support? The effects of gender congruence and the manager-employee relationship. Public Management Review, 25(1), 22-41.

Hind, Chabar (2025). Le management interculturel et la gestion des équipes multiculturelles : quel rôle des pratiques de la GRH ? African Scientific Journal, 3(29), 747-747.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. Journal of applied psychology, 84(5), 680.

Hurbon, L. (1998). Démocratisation, identité culturelle et identité nationale en Haïti. Pouvoirs dans la Caraïbe. Revue du CRPLC, (10), 217-238.

Hurbon, L. (2004). Religions et lien social : l'Église et l'État moderne en Haïti. Les Éditions du Cerf.

Jean-Marie, G., & Sider, S. (2014). Educational leadership in a fragile state: Comparative insights from Haiti.

Joissaint, G. (2023). Analyse des facteurs motivants fondée sur la résilience des enseignants des écoles publiques à Jacmel (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).

Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. Leadership & Organization Development Journal, 28(6), 531-551.

Lazrak, H. B. (2025). L'impact du leadership toxique sur la motivation des subordonnés dans les entreprises tunisiennes. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 8(3).

Le Nouvelliste (2011). https://lenouvelliste.com/article/93549/le-creole-haitien-ne-sera-pas-traite-en-parent-pauvre

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. Journal of applied psychology, 78(4), 662.

Lupien, S. (2020). Par amour du stress. Éditions Va Savoir.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. World psychiatry, 15(2), 103-111.

Mapou, J. (2009). Istwa mouvman kreyòl ayisyen ak kreyasyon Sosyete Koukouy. Pawòl kreyòl: Revi literè sosyete koukouy, 1(1), 25-56.

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of management journal, 38(1), 24-59.

Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(1), 01-14.

Mercier, S., & Vallières, A. (2020). Le leadership conscient au profit d'un engagement individuel et collectif bienveillant. Nutrition Science en évolution, 18(1), 24-27.

Mihaela, B. C., Daniela, I., & Ionel, M. (2008). The impact of manager-employee relationship on improving performances in tourist industry. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 17(4).

Monneuse, D., & Gautier, B. (2013). Quand le rendu de compte tourne au règlement de comptes. Revue française de gestion, 237(8), 133-146.

Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. Management Review Quarterly, 70(1), 165-189.

Nault, E., Sabat, I. E., He, Y., Zhou, Y., Jaramillo, K. N., & Liu, S. N. C. (2026). The antecedents, outcomes, and moderators of diversity climate in the workplace: A meta-analytic review. Human Resource Management Review, 36(2), 101134.

Nocera (2024). https://egn-consulting.com/lepanouissement-au-travail-en-haiti-un-defi-en-temps-de-crise

OMRH (2014). Manuel de politiques, normes et procédures de gestion des ressources humaines

Olson, K. J., & Hopkins, B. (2022). Navigating self-managed conflict resolution: A case study. Economic and Industrial Democracy, 43(4), 1632-1654.

Pearl Dlamini, N., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. Problems and Perspectives in Management, 20 (3), 28–42.

Pesqueux, Y. (2017). Chapitre 16-Leader et Leadership, des origines aux débats en cours quant au « leader-héros ». In Réinventer le leadership (pp. 186-198). EMS Editions.

Pépin (2020). Gestion des équipes de travail. 2e édition. Les éditions SMG

Petit-Frere, D. (2009). Re-construire l'identité Haïtienne : entre individualisme et collectivisme. Journal of Haitian Studies, 350-356.

Pierre, A., Minn, P., Sterlin, C., Annoual, P. C., Jaimes, A., Raphaël, F., ... & Kirmayer, L. J. (2010). Culture et santé mentale en Haïti : une revue de littérature. Santé mentale au Québec, 35(1), 13-47.

Plane, J. M. (2015). Chapitre 4. Leadership et management dans un monde qui change. Management Sup, 99-147.

Premru, M., Černe, M., & Batistič, S. (2022). The road to the future: A multi-technique bibliometric review and development projections of the Leader–Member Exchange (LMX) research. Sage Open, 12(2), 21582440221097688.

Robert, N. (2007). Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle (Doctoral dissertation, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)).

Roussel, P. (2000). La motivation au travail-Concept et theoríes, Note N 326. Universite Toulouse I-Sciences Sociales.

Savall, H., & Cappelletti, L. (2018). Le coût caché de l'absentéisme au travail (Doctoral dissertation, Institut Sapiens).

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. Journal of applied psychology, 71(4), 579.

Seo, D., Mah, S., & Yun, S. (2024). Why do supervisors abuse certain subordinates? Goal orientation and leader–member exchange as antecedents. Journal of Leadership & Organizational Studies, 31(1), 99-117.

Soufiane, K. A. R. R. A. K. C. H. O. U. (2020). La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. Revue Française d'Economie et de Gestion, 1(2).

Stephenson Jr, M., & Zanotti, L. (2021). Tacit knowledge, cultural values and agential possibility in rural Haiti. Community development journal, 56(4), 663-678.

Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. Journal of Law, Social Science and Humanities, 1(2), 87-91.

Swartley, D. B., & Toussaint, J. R. (2006). Haiti country analysis of tropical forestry and biodiversity. US Agency for International Development and US Forest Service (Management and Engineering Technologies International, Inc.).

Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). Chapitre 5. Management Humain et stratégie : de la création de valeur au supplément de valeurs. Manager RH, 3, 191-232.

Tayach, S., & Alami, F. Z. (2024). Engagement des collaborateurs et performance globale : Revue de la littérature. International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics, 5(4), 483-499.

Théodat, J. M. (2004). Haïti, le français en héritage. Hermès, La Revue, 40(3), 308-313.

Tjosvold, D., Hui, C., & Law, K. S. (1998). Empowerment in the manager-employee relationship in Hong Kong: Interdependence and controversy. The Journal of social psychology, 138(5), 624-636.

Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. Gestion, 30(2), 60-68.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Gestion, 30(2), 69-78.

Tremblay, D. G., & Audebrand, L. K. (2003). Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir. Télé-université, Université de Québec.

Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. SHRM foundation, 1(1), 1-53.

Wagner, A., Tsarouha, E., Ög, E., Preiser, C., Rieger, M. A., & Rind, E. (2022). Work-related psychosocial demands related to work organization in small sized companies (SMEs) providing health-oriented services in Germany–a qualitative analysis. BMC Public Health, 22(1), 390.

Yuan, Z., Sun, U. Y., Effinger, A. L., & Zhang, J. (2023). Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader–member exchange (LMX) agreement. Journal of Applied Psychology, 108(9), 1540.

Zhong, Y., Sluss, D. M., & Badura, K. L. (2024). Subordinate-to-supervisor relational identification: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 109(9), 1431.