

Chapitre 2. Enjeux culturels, identitaires et institutionnels du management en contexte postcolonial

Introduction

Si entreprendre, pour les jeunes de la Caraïbe francophone, constitue bien souvent une tentative d'affirmation de soi, une recherche de sens et un projet d'autonomisation, encore faut-il interroger les cadres dans lesquels ces trajectoires émergent, se négocient ou échouent. Car ces projets ne naissent jamais en dehors de toute relation de pouvoir : ils sont orientés, influencés, parfois freinés par les modes d'encadrement institutionnel, les pratiques pédagogiques, les styles de gouvernance auxquels les jeunes sont exposés dans leurs environnements éducatifs, associatifs ou professionnels.

Dans ces contextes, la question du management — trop souvent réduite à une série d'outils techniques dans les manuels de gestion — prend une dimension éminemment culturelle, symbolique et politique. Les façons de diriger, de déléguer, de communiquer ou de prendre des décisions ne sont jamais neutres : elles reflètent des rapports sociaux hérités, des visions du pouvoir, des imaginaires de l'autorité, et des formes plus ou moins explicites de hiérarchisation des rôles. En contexte postcolonial, ces pratiques prennent une charge supplémentaire : elles convoquent, parfois inconsciemment, des logiques de contrôle, de paternalisme, voire de domination, qui peuvent entrer en conflit avec les aspirations d'émancipation des jeunes entrepreneurs.

Ce chapitre propose donc d'analyser les styles de management dominants dans les dispositifs éducatifs et institutionnels de la Caraïbe francophone, en les replaçant dans leur épaisseur

historique et culturelle, afin de mieux comprendre leurs effets sur les dynamiques entrepreneuriales étudiantes.

Les travaux fondateurs de Mintzberg (1973), puis ceux de Bass (1990) ou Goleman (2000) ont mis en lumière la diversité des styles de leadership : directif, participatif, déléгатif, transformationnel, transactionnel, etc. Ces typologies, souvent issues de contextes nord-américains ou européens, ont eu le mérite de complexifier la figure du manager, en tenant compte de ses postures relationnelles. Mais ces approches ne sont pas suffisantes pour penser les environnements institutionnels caribéens, profondément marqués par des histoires de domination coloniale, de centralisation administrative, et de rapports ambigus à l'autorité (Mbembe, 2013).

Dans les sociétés postcoloniales, le pouvoir ne se manifeste pas uniquement par la contrainte : il se traduit aussi par des formes de verticalité, de dépendance affective, de clientélisme ou de ritualisation de l'autorité (Comaroff & Comaroff, 1991). Les styles de management dominants y prennent souvent une forme autoritaire ou paternaliste, où la parole de l'encadrant est peu contestée, où la délégation est limitée, et où l'initiative individuelle est encadrée, voire découragée. Ces pratiques se prolongent dans les dispositifs de formation à l'entrepreneuriat, même lorsqu'ils affichent une volonté d'ouverture ou d'innovation.

L'université, en tant qu'institution productrice de normes, joue un rôle central dans cette transmission implicite des styles de management. Le rapport pédagogique y est souvent structuré selon un modèle magistral, descendant, dans lequel l'enseignant détient l'expertise et l'étudiant est supposé assimiler sans questionner. Cette posture, héritée de la tradition républicaine française, mais aussi des dispositifs coloniaux de transmission du savoir, reproduit un style d'encadrement vertical, peu propice à

l'expérimentation, à la prise de risque ou à la créativité — autant de dimensions pourtant essentielles à l'apprentissage de l'entrepreneuriat (Freire, 1974; Fayolle & Gailly, 2008).

Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise (incubateurs, concours, missions locales, etc.) ne font pas toujours exception. Leur fonctionnement repose sur des procédures normées, des critères d'évaluation rigides, et des logiques de guichet qui placent le porteur de projet en position de sollicitation plutôt que de co-construction. Les rapports de pouvoir sont renforcés par les inégalités d'accès à l'information, aux réseaux et aux ressources, créant un climat d'incertitude où la conformité devient une stratégie de survie (Persson & Bayad, 2007).

Pour mieux comprendre ces mécanismes, il est nécessaire de mobiliser une lecture située du management, attentive à la géographie des pouvoirs, aux récits historiques et aux formes locales de légitimation. Cette approche, inspirée des études culturelles et de l'anthropologie du développement, permet de dépasser les modèles universels pour penser les pratiques concrètes dans leur ancrage culturel et institutionnel (Escobar, 2012).

Dans le cas de la Caraïbe francophone, cette lecture met en lumière un paradoxe fondamental : alors même que les politiques publiques promeuvent l'initiative individuelle, les structures éducatives et d'accompagnement tendent à reproduire des pratiques managériales fondées sur le contrôle, la standardisation et la défiance. Ce paradoxe a des effets directs sur les dynamiques entrepreneuriales étudiantes : il limite la créativité, freine l'autonomie et décourage les profils les plus éloignés des normes dominantes.

Ce chapitre cherchera donc à cartographier les styles de management observés sur le terrain, à interroger leur généalogie,

et à analyser leurs effets sur les porteurs de projets. L'objectif n'est pas de les juger, mais d'en comprendre la logique et d'ouvrir des pistes pour une transformation progressive vers des modèles plus inclusifs, plus horizontaux et plus adaptés aux aspirations de la jeunesse caribéenne.

2.1. Management et culture en contexte insulaire francophone

Dans les sociétés insulaires francophones de la Caraïbe, les styles de management ne peuvent être analysés en dehors de leur ancrage culturel. Loin d'être des ensembles de compétences universelles, les pratiques managériales sont des productions sociales situées : elles traduisent des rapports à l'autorité, au collectif, au savoir, à la temporalité, profondément marqués par l'histoire locale, les structures familiales, les trajectoires politiques et les représentations du pouvoir. En Guadeloupe, en Martinique et en Haïti, ces pratiques s'inscrivent dans une triple influence : la culture bureaucratique française, les héritages hiérarchiques de la période coloniale, et les formes vernaculaires d'organisation sociale issues des sociétés créoles.

Cette section propose d'explorer les dimensions culturelles du management dans ces territoires, en s'appuyant sur les apports de la sociologie interculturelle, des études postcoloniales et des recherches en sciences de gestion appliquées aux mondes insulaires.

2.1.1. La persistance d'un imaginaire hiérarchique du pouvoir

Dans les trois territoires étudiés, la question de l'autorité occupe une place centrale dans les représentations sociales. La position de chef ou de responsable est souvent associée à une posture de contrôle, d'infailibilité et de détention exclusive du savoir. Cette vision repose sur un imaginaire vertical du pouvoir, où la

hiérarchie est à la fois naturalisée et sacralisée. Elle trouve ses racines dans l'histoire esclavagiste et coloniale, mais aussi dans la reproduction d'un modèle de gouvernance centralisé importé de la France métropolitaine, notamment dans les départements d'outre-mer.

Comme l'ont montré Pichault et Nizet (2013) et Hofstede (2003), les sociétés à forte distance hiérarchique valorisent des relations asymétriques où l'autorité ne se discute pas, et où l'obéissance est préférée à la négociation. En contexte caribéen francophone, ce modèle s'incarne encore dans les pratiques quotidiennes : les décisions sont souvent prises sans consultation, les critiques perçues comme des remises en cause personnelles, et les espaces d'expression des subalternes limités. Ce style de management autoritaire, bien que parfois justifié par des contraintes organisationnelles, produit une culture du silence, de la prudence et de la dépendance (Mouloungui, 2022).

2.1.2. Le poids du modèle administratif français et de la centralisation républicaine

En Guadeloupe et en Martinique, l'intégration institutionnelle à la République française a entraîné une importation du modèle administratif centralisé fondé sur la réglementation, la hiérarchie fonctionnelle et la conformité aux normes. Le service public y est non seulement un employeur dominant, mais aussi un modèle de référence implicite pour les organisations locales, y compris dans le secteur privé ou associatif. La figure du cadre y est souvent associée à celle du fonctionnaire, garant de l'ordre et de l'application des règles (Bonniol, 1992).

Ce modèle, hérité du jacobinisme républicain, valorise la rationalisation, la planification descendante, et l'expertise technique. Il tend à invisibiliser les savoirs pratiques, les initiatives décentralisées et les logiques d'innovation sociale informelle. En contexte entrepreneurial, il peut se traduire par une

rigidité des dispositifs d'accompagnement, une standardisation des processus, et un manque de souplesse dans l'évaluation des projets. Les jeunes porteurs d'initiatives, souvent issus des milieux populaires ou informels, se retrouvent alors confrontés à des attentes institutionnelles déconnectées de leurs réalités (Persson & Bayad, 2007).

En Haïti, bien que le système administratif ne soit pas calqué sur le modèle français de manière aussi directe, une forme de bureaucratisation importée s'est imposée dans les relations entre ONG, bailleurs internationaux et structures locales. Ce mimétisme gestionnaire, combiné à une faiblesse de l'État, engendre un double standard : d'un côté, une demande de résultats mesurables imposée par les financeurs ; de l'autre, une pratique quotidienne de la débrouille, de l'adaptation et du contournement.

2.1.3. Les logiques relationnelles, informelles et symboliques du management local

Mais il serait réducteur de s'en tenir à une analyse du management en termes de verticalité et de contrôle. Les sociétés créoles sont également traversées par des logiques relationnelles fortes, où les interactions s'inscrivent dans des réseaux informels de confiance, de loyauté ou de solidarité. Ces logiques, bien étudiées par les anthropologues (Glissant, *Le discours antillais*, 1981; Benoist, 1993), structurent également les environnements de travail et les relations managériales.

Ainsi, la relation entre un encadrant et un subordonné ne se réduit pas à un rapport fonctionnel : elle engage souvent une dimension affective, morale, voire communautaire. Le manager est attendu non seulement comme un donneur d'ordre, mais aussi comme un protecteur, un médiateur, voire un référent moral. Cette attente peut renforcer les formes de paternalisme, mais elle peut aussi être le socle d'une gestion plus humaine, plus empathique, plus ancrée dans les réalités sociales du territoire.

Ces formes de management relationnel peuvent constituer une ressource dans l'accompagnement des jeunes entrepreneurs, à condition qu'elles ne se figent pas dans des logiques clientélistes ou arbitraires. Dans certaines initiatives locales — associations, coopératives, incubateurs solidaires —, on observe l'émergence de styles de leadership hybride, mêlant encadrement souple, attention personnalisée et reconnaissance des savoirs locaux (Pierre, 2018; Messeghem, Polge, & Temri, 2009).

2.1.4. Vers une reconnaissance de la diversité culturelle des pratiques managériales

L'analyse des styles de management en contexte insulaire francophone invite donc à dépasser les oppositions binaires entre autoritarisme et participation, tradition et modernité, formel et informel. Elle suppose une reconnaissance de la pluralité des rationalités à l'œuvre, des imaginaires du pouvoir, des formes d'autorité légitimes dans chaque contexte.

Cela implique également un travail réflexif sur les modèles importés de gestion, souvent présentés comme universels, mais en réalité porteurs d'une normativité culturelle implicite (Escobar, 2012). Former les jeunes à l'entrepreneuriat, c'est aussi les exposer à des visions spécifiques du leadership, de la réussite, de la gestion du temps ou du risque. Si ces visions ne sont pas interrogées, elles peuvent entrer en conflit avec les valeurs, les pratiques ou les attentes des publics concernés.

En définitive, penser le management en Caraïbe francophone exige une lecture attentive aux croisements entre culture, histoire et pouvoir. C'est à cette condition que l'on pourra imaginer des formes d'encadrement plus justes, plus inclusives et plus propices à l'émergence d'un entrepreneuriat réellement ancré dans les dynamiques locales.

2.2. Styles d'autorité et héritages coloniaux : entre contrôle, autonomie et hybridation

La relation à l'autorité, qu'elle soit institutionnelle, éducative ou managériale, est toujours traversée par des rapports de pouvoir inscrits dans l'histoire. En contexte postcolonial, et particulièrement dans les territoires insulaires francophones de la Caraïbe, les styles d'autorité ne peuvent être dissociés des dispositifs de domination passés qui ont structuré l'ordre social, économique et politique pendant des siècles. Ces héritages, loin d'avoir disparu, continuent d'influencer en profondeur les représentations sociales du commandement, les modes de gouvernance et les pratiques d'encadrement observables aujourd'hui dans les environnements de formation, d'accompagnement ou de travail.

Cette section se propose d'examiner comment les styles d'autorité à l'œuvre dans les dispositifs éducatifs et entrepreneuriaux actuels peuvent être lus comme le produit d'une double tension : d'une part, la persistance de logiques de contrôle issues de l'ordre colonial ; d'autre part, l'émergence de pratiques hybrides tentant de répondre aux aspirations d'autonomie d'une jeunesse en quête de reconnaissance. Loin de se réduire à une opposition binaire entre autoritarisme et libération, ces dynamiques mettent en jeu des formes complexes d'adaptation, de bricolage, voire de réinvention locale des normes de pouvoir.

2.2.1. Le management comme prolongement de la discipline coloniale

L'histoire coloniale de la Caraïbe francophone repose sur un système de domination fondé sur la hiérarchisation raciale, la centralisation du pouvoir et le contrôle des corps et des esprits. De l'administration esclavagiste aux gouvernements coloniaux, les logiques de commandement ont été structurées par des dispositifs de coercition, d'encadrement rigide et de délégation verticale. Ces

pratiques ont produit des formes durables de socialisation à l'autorité, basées sur la peur de la sanction, le respect formel des hiérarchies, et la dépendance à l'égard d'un centre de décision souvent lointain (Cooper, 2005; Fanon, 1952).

Dans l'après-colonial, ces logiques ne se sont pas dissoutes : elles ont été reconfigurées à travers de nouvelles institutions. En Guadeloupe et en Martinique, la départementalisation a prolongé la centralisation administrative française, en consolidant un mode de gouvernance fondé sur la tutelle, la conformité réglementaire et le contrôle budgétaire. En Haïti, les élites nationales ont souvent reproduit les logiques autoritaires héritées de l'administration coloniale, tout en intégrant des formes de violence politique propres au contexte post-indépendance (Trouillot, 2000; Fatton, 2002).

Ces héritages se manifestent aujourd'hui dans des styles d'encadrement que les jeunes perçoivent parfois comme rigides, opaques ou infantilisants. Le manager est rarement vu comme un facilitateur ou un mentor, mais plutôt comme un représentant du pouvoir, porteur de normes exogènes, et garant du respect de procédures souvent incompréhensibles. Cette représentation, largement intériorisée, tend à inhiber la prise d'initiative, à renforcer la défiance institutionnelle, et à entretenir une forme de résignation face aux blocages.

2.2.2. L'autonomie comme horizon contrarié : une aspiration sous surveillance

Malgré ce poids des héritages, la question de l'autonomie — économique, professionnelle, symbolique — s'est imposée comme un enjeu central pour la jeunesse caribéenne. Dans un contexte de crise de l'emploi salarié et de désaffection vis-à-vis des institutions publiques, entreprendre est perçu comme un moyen de s'émanciper, de se repositionner socialement, et d'agir sur son environnement. Cette volonté d'autonomisation entre

cependant en tension avec les modes de gestion descendante encore dominants dans les dispositifs éducatifs ou d'accompagnement.

Comme l'a montré Freire (Freire, 1974), toute éducation véritable suppose un renversement du rapport vertical entre l'enseignant (ou le formateur) et l'apprenant : il ne s'agit plus de « remplir » un individu de savoirs prédéfinis, mais de l'accompagner dans une démarche critique, active et dialogique. Cette conception est rarement mise en œuvre dans les universités ou les programmes d'aide à l'entrepreneuriat caribéens, où prévaut un modèle transmissif, normalisateur, peu adapté à la diversité des trajectoires.

Les étudiants porteurs de projets se trouvent ainsi dans une position ambivalente : encouragés à prendre des initiatives, mais étroitement surveillés dans leur manière de le faire ; incités à innover, mais évalués selon des critères préformatés ; valorisés comme entrepreneurs, mais maintenus dans un rapport de dépendance institutionnelle. Cette situation crée un climat d'insécurité cognitive, où l'autonomie devient un exercice périlleux, semé de malentendus et de contradictions (Sen, 2001; Letor, 2023).

2.2.3. Hybridation et bricolage : vers de nouveaux styles d'autorité ?

Face à ces tensions, des formes hybrides de management émergent dans certains contextes. Il ne s'agit plus de reproduire un modèle unique, qu'il soit autoritaire ou participatif, mais de composer avec les contraintes institutionnelles, les attentes sociales et les ressources locales. Dans certains incubateurs associatifs, dans des projets communautaires ou dans des initiatives universitaires innovantes, on observe des styles d'encadrement qui articulent écoute, accompagnement personnalisé, valorisation de l'expérience et exigences de rigueur.

Ces styles « bricolés », pour reprendre la notion de Lévi-Strauss (1962), ne reposent pas sur une doctrine managériale rigide, mais sur une pratique située, souple, attentive aux besoins des jeunes et capable de s'ajuster aux contextes. Ils se caractérisent par une relation d'autorité non coercitive, fondée sur la reconnaissance mutuelle, le partage des responsabilités et la négociation des normes. Ces styles ne suppriment pas les rapports de pouvoir, mais les reconfigurent dans un cadre plus horizontal, plus réflexif, et potentiellement plus émancipateur.

Ces expériences restent encore marginales, souvent confinées à des niches expérimentales. Elles sont cependant porteuses d'un renouvellement possible du management en contexte postcolonial, en rupture avec les logiques héritées de la domination ou du paternalisme. Pour qu'elles puissent se diffuser, elles nécessitent un travail de légitimation, de formation et de mise en réseau, mais aussi une transformation en profondeur des institutions éducatives et de leurs modèles de gouvernance.

Les styles d'autorité à l'œuvre dans les sociétés caribéennes francophones sont le produit d'une histoire longue de domination, mais ils ne sont pas figés. Les jeunes entrepreneurs, en interagissant avec ces styles, contribuent à les reproduire, à les contourner ou à les transformer. La tension entre contrôle et autonomie constitue ainsi un espace stratégique d'observation, où se joue une partie essentielle de l'émancipation individuelle et collective.

Comprendre ces tensions ne revient pas à opposer passé et avenir, tradition et modernité, mais à reconnaître la dimension relationnelle, située et évolutive du management. Le chapitre suivant poursuivra cette réflexion en s'intéressant à l'impact concret de ces styles sur les trajectoires entrepreneuriales étudiantes, en mettant en évidence les effets différenciés qu'ils

peuvent produire selon les contextes territoriaux, institutionnels et culturels.

2.3. Influence des modèles extérieurs et transformations des pratiques locales

Dans un monde globalisé, les pratiques managériales ne sont plus seulement forgées dans les arènes locales : elles sont aussi le produit de circulations transnationales, de transferts culturels et d'importations normatives. Les sociétés de la Caraïbe francophone n'échappent pas à cette dynamique. Qu'il s'agisse des programmes de développement impulsés par des bailleurs internationaux en Haïti, des référentiels européens appliqués aux dispositifs d'aide à la création d'entreprise dans les DROM, ou encore des formations universitaires fondées sur des modèles nord-américains, les jeunes entrepreneurs sont de plus en plus exposés à des modèles managériaux exogènes, porteurs de normes, de valeurs et de pratiques souvent présentées comme universelles.

Cette section s'intéresse à ces influences extérieures : comment sont-elles perçues, traduites, réappropriées ou contestées dans les environnements locaux ? Quels effets produisent-elles sur les styles de gestion, les rapports à l'autorité, et les dynamiques entrepreneuriales étudiantes ? En croisant l'analyse des discours institutionnels et les observations de terrain, il s'agit ici de montrer que ces modèles ne s'imposent jamais de manière linéaire, mais qu'ils sont l'objet de processus de traduction, d'hybridation et parfois de résistance.

2.3.1. L'imposition subtile des normes managériales globales

Les modèles managériaux contemporains sont dominés par un imaginaire anglo-saxon valorisant la performance, l'innovation, la compétitivité et le leadership transformationnel. Ces référentiels, promus par les écoles de commerce, les cabinets de

conseil, les organismes de coopération et les manuels de gestion, se sont diffusés à travers la planète sous des formes standardisées. En Haïti, cette diffusion passe en grande partie par les ONG internationales, qui forment les acteurs locaux à des outils tels que le business plan, le SWOT, la gestion par objectifs, ou la théorie du changement (Eyben, 2013; Mosse, 2005). En Guadeloupe et en Martinique, elle s'opère via les politiques publiques calquées sur les dispositifs métropolitains et les labels européens (FSE, FEDER, dispositifs jeunes Entreprises, etc.).

Ces modèles véhiculent une certaine vision de l'entrepreneuriat : centré sur l'individu autonome, rationnel, compétitif, capable de mobiliser efficacement des ressources dans un cadre prévisible. Or, cette vision entre souvent en contradiction avec les conditions réelles d'exercice de l'entrepreneuriat dans les territoires insulaires, marqués par la précarité, l'incertitude, la centralisation, et les inégalités d'accès aux ressources. Le risque est alors de créer un écart normatif entre les critères de réussite prescrits et les pratiques réellement possibles, ce qui peut générer un sentiment d'échec ou de disqualification chez les jeunes porteurs de projet.

2.3.2. Les logiques de traduction et d'appropriation contextuelle

Cependant, les acteurs locaux ne sont pas de simples récepteurs passifs de ces modèles. Dans la réalité, ils opèrent un travail de traduction (Latour, 2004), adaptant les outils et les discours globaux à leurs propres logiques sociales, culturelles et économiques. Ce processus peut prendre plusieurs formes : redéfinition des objectifs, reformulation du vocabulaire, réinterprétation des indicateurs, réinvention des pratiques managériales.

Par exemple, dans certaines structures d'accompagnement en Haïti, les animateurs communautaires traduisent les indicateurs de performance en termes relationnels ou moraux, mettant l'accent

sur l'utilité sociale du projet plutôt que sur sa rentabilité. En Martinique, certains incubateurs territoriaux privilégient une logique de « couvaison solidaire » plutôt qu'un modèle compétitif d'excellence entrepreneuriale. Ces formes d'appropriation différenciée permettent de réintroduire des dimensions souvent absentes dans les modèles importés : le rapport au territoire, l'histoire familiale, les solidarités informelles, les inégalités structurelles.

Ces dynamiques de traduction permettent également l'émergence de formes managériales hybrides, à la croisée des savoirs experts et des savoirs locaux. On observe ainsi, dans certaines pratiques éducatives ou associatives, une tentative de concilier les exigences de l'évaluation formelle avec une posture d'écoute, de co-construction et de reconnaissance des trajectoires. Ces expérimentations, bien que fragiles, constituent des laboratoires de recomposition des normes, capables d'influencer à moyen terme les styles de management dominants.

2.3.3. La contestation implicite des modèles dominants : une résistance par l'action

À côté des dynamiques d'appropriation, on observe également des formes de résistance plus explicites à l'égard des modèles managériaux extérieurs. Cette résistance ne prend pas toujours la forme d'un discours critique assumé ; elle s'exprime souvent à travers des pratiques d'évitement, de détournement, voire de retrait. Certains jeunes entrepreneurs choisissent ainsi de ne pas entrer dans les dispositifs officiels, de refuser les concours, de contourner les critères d'éligibilité, ou de développer leurs activités dans l'informel.

Ce choix, souvent contraint, peut aussi être revendiqué comme un geste politique : une manière de préserver une autonomie d'action, de ne pas se soumettre à des logiques d'évaluation qu'ils jugent injustes ou déconnectées. Ces postures traduisent une

méfiance profonde à l'égard des institutions, mais aussi une volonté de construire d'autres manières de faire, fondées sur des valeurs telles que la réciprocité, la mémoire, la responsabilité collective (Graeber, 2001; Escobar, 2012).

Ce phénomène oblige les institutions à reconsidérer leur propre légitimité : à quelles conditions un modèle de gestion peut-il être considéré comme pertinent ? Quels acteurs sont habilités à définir les critères de réussite ? Comment intégrer la pluralité des rationalités entrepreneuriales sans les hiérarchiser selon des standards extérieurs ? Autant de questions qui renvoient à une révision profonde des modèles d'accompagnement, et plus largement, à une remise en question des formes contemporaines de dominations par la norme.

L'influence des modèles extérieurs sur les pratiques managériales en Caraïbe francophone ne peut être réduite à un simple transfert de savoirs. Elle donne lieu à des dynamiques complexes d'appropriation, d'hybridation et de contestation, révélant à la fois la capacité d'adaptation des acteurs locaux et les tensions que suscite l'imposition de normes globalisées. Ces dynamiques questionnent profondément la possibilité d'un management réellement ancré, juste et pertinent.

Pour penser un entrepreneuriat adapté aux réalités de la jeunesse caribéenne, il ne suffit pas de multiplier les dispositifs ou d'importer des modèles de réussite. Il faut reconnaître la légitimité des savoirs locaux, intégrer les logiques sociales des territoires, et valoriser les formes d'innovation discrètes, mais transformatrices qui émergent à la marge. Cela suppose une réinvention des styles de management, non pas en rupture radicale avec les modèles existants, mais en dialogue critique avec eux, dans une perspective de co-construction, d'émancipation et de justice épistémique.

Le chapitre suivant poursuivra cette réflexion en proposant un cadre théorique intégré permettant d'analyser les effets de ces styles de management sur les parcours entrepreneuriaux étudiants, à travers la théorie de l'imbrication, la rationalité située, et les logiques d'autonomisation en contexte contraint.

2.4. Styles d'autorité en tension : parcours croisés de trois jeunes entrepreneurs

Pour illustrer les dynamiques explorées dans ce chapitre, considérons trois situations réelles observées au cours de l'enquête de terrain menée dans la Caraïbe francophone. Elles montrent comment les styles de management, influencés par l'histoire coloniale, les modèles institutionnels importés et les représentations locales de l'autorité, façonnent de manière contrastée les trajectoires entrepreneuriales étudiantes.

Laurence, étudiante martiniquaise en école de gestion, a intégré un incubateur territorial pour développer un projet de plateforme de valorisation du patrimoine culinaire local. Dès les premières séances, elle ressent une forme d'asymétrie dans les échanges avec les encadrants, souvent issus de la métropole, et peu ouverts à sa vision culturelle du projet. On l'incite à revoir son positionnement « trop identitaire », à adopter un langage plus neutre et à présenter des indicateurs de rentabilité « plus sérieux ». Laurence se sent progressivement exclue d'un espace où, pourtant, l'innovation culturelle était théoriquement valorisée.

Fabrice, étudiant guadeloupéen, suit un programme universitaire d'accompagnement à la création d'entreprise. Il est soutenu par un professeur dynamique, très impliqué, mais au style managérial autoritaire. Chaque étape du projet est dictée par le référent, qui impose des délais serrés, corrige sans explication, et décide seul des orientations. Fabrice, bien qu'il apprécie les ressources mises à disposition, commence à douter de sa propre capacité à piloter

un projet. Il développe une forme d'autocensure : « mieux vaut ne pas proposer d'idées originales, on risque de se faire recadrer ».

Jenny, étudiante haïtienne à Port-au-Prince, participe à un atelier d'entrepreneuriat organisé par une ONG étrangère. Le programme utilise des outils anglo-saxons (canvas, pitch, business models), mais est animé par un coach local qui maîtrise les codes culturels. Jenny apprécie cette posture « entre deux mondes » : elle peut s'approprier les outils sans renier son ancrage communautaire. Le formateur adapte le contenu à la réalité haïtienne, accepte les discussions collectives, et laisse de l'espace pour les expériences de vie. Jenny gagne en confiance, affine son projet, et développe une capacité à naviguer entre différentes normes.

Ces trois situations condensent plusieurs des tensions explorées dans ce chapitre :

1. *Le style de management comme filtre d'accès à la reconnaissance.* Laurence se heurte à un style de pilotage technocratique, inspiré de modèles métropolitains, qui valorise la rentabilité et la neutralité culturelle. Son projet, pourtant pertinent localement, est disqualifié non sur le fond, mais parce qu'il ne correspond pas aux normes implicites du dispositif. Le style d'autorité ici agit comme mécanisme de sélection symbolique, excluant les propositions non conformes au cadre dominant. Cela révèle la dimension normative du management, qui ne se limite pas à des choix techniques, mais oriente profondément les représentations de la légitimité entrepreneuriale (Escobar, 2012) ;
2. *Le management autoritaire comme frein à l'autonomisation.* Fabrice, quant à lui, est confronté à un style d'autorité hérité, fondé sur le contrôle et la prescription. Même s'il ne s'agit pas d'une domination

violente, le rapport pédagogique reproduit un schéma descendant : l'encadrant décide, l'étudiant exécute. Ce modèle, courant dans les institutions éducatives postcoloniales, renforce la dépendance au savoir expert et empêche l'étudiant de s'approprier son projet comme espace d'initiative. Le risque est celui d'un apprentissage passif, où l'entrepreneuriat devient une succession de tâches à valider plutôt qu'un processus d'émancipation (Freire, 1974) ;

3. *L'hybridation culturelle comme levier de responsabilisation.* Jenny offre un contrepoint éclairant. Grâce à une posture d'accompagnement située et contextualisée, elle parvient à intégrer des outils extérieurs sans renier sa trajectoire locale. Le formateur joue ici un rôle de médiateur culturel, capable d'articuler les normes globales et les réalités locales. Ce style de management, à la fois horizontal et exigeant, favorise une autonomisation réelle, en reconnaissant les savoirs de l'apprenant et en valorisant la co-construction. Il incarne une forme d'autorité dialogique, propice à l'émergence d'un entrepreneuriat ancré, critique et créatif.

Ces exemples montrent que le style d'autorité n'est jamais anodin : il oriente les manières d'agir, les modes de rapport au projet, et les formes de légitimation personnelle que peuvent construire les jeunes entrepreneurs. Dans les sociétés postcoloniales de la Caraïbe francophone, où le passé a laissé des empreintes profondes dans les rapports au pouvoir, ces styles managériaux agissent comme des matrices invisibles d'émancipation ou de blocage.

Reconnaître cette réalité suppose de sortir des approches normatives de l'entrepreneuriat et de penser le management comme une pratique relationnelle, située et politique. Cela

implique également, pour les institutions de formation et d'accompagnement, de se repenser elles-mêmes comme lieux de pouvoir : des espaces où se jouent la reconnaissance, l'exclusion ou la transformation des jeunesses entrepreneuriales.

Conclusion du chapitre

Les pratiques managériales observées dans la Caraïbe francophone ne sont ni neutres ni universelles. Elles sont le produit de trajectoires historiques complexes, d'influences culturelles entremêlées, et d'adaptations locales face à des normes globales souvent imposées de l'extérieur. Ce chapitre a permis d'examiner comment, dans les dispositifs de formation, d'accompagnement ou de gouvernance entrepreneuriale, les styles de management dominants façonnent les parcours des jeunes, en influençant non seulement leurs chances de réussite, mais aussi leurs rapports à l'autorité, à la créativité et à l'autonomie.

Trois enseignements majeurs peuvent être tirés de cette analyse.

Tout d'abord, les styles de management en vigueur dans les dispositifs éducatifs et entrepreneuriaux portent l'empreinte visible et invisible de l'histoire coloniale et postcoloniale. Les logiques de centralisation, de contrôle et de hiérarchisation, encore dominantes dans de nombreuses institutions de la région, reproduisent des schémas hérités du pouvoir colonial et renforcés par les modèles administratifs métropolitains. Ces styles, bien qu'efficaces dans certains contextes normés, apparaissent peu compatibles avec les dynamiques d'émancipation et d'innovation attendues de l'entrepreneuriat contemporain, notamment chez les jeunes.

La persistance de ces logiques autoritaires peut avoir des effets délétères : inhiber la prise d'initiative, fragiliser la confiance en soi, produire des formes d'autocensure, ou exclure tacitement les profils atypiques. Ces effets sont d'autant plus marqués que les jeunes entrepreneurs sont souvent porteurs de projets ancrés dans des réalités territoriales, sociales ou culturelles peu reconnues par les cadres d'évaluation standardisés.

En contrepoint, ce chapitre a aussi révélé l'existence de pratiques managériales alternatives, souvent expérimentales, parfois informelles, qui témoignent d'un mouvement de transformation en cours. Dans certains incubateurs, associations ou programmes éducatifs, des styles de management plus horizontaux, réflexifs et contextualisés émergent. Ces pratiques s'appuient sur l'écoute, la reconnaissance des savoirs locaux, l'adaptation aux parcours individuels et la co-construction des critères d'évaluation.

Loin d'opposer frontalement les modèles exogènes et endogènes, ces formes hybrides s'inscrivent dans des logiques de traduction créative : elles adaptent des outils globaux aux réalités locales, négocient des normes, et cherchent à redonner du sens à l'accompagnement. Elles témoignent aussi de la capacité des acteurs de terrain — formateurs, enseignants, animateurs, porteurs de projet — à s'écarter des cadres prescrits pour inventer des postures relationnelles plus justes, plus fécondes, et plus propices à l'autonomisation.

Enfin, ce chapitre invite à considérer le management non pas seulement comme une compétence technique, mais comme un enjeu profondément politique et épistémique. Les styles d'autorité traduisent des rapports de pouvoir, des visions du monde, des conceptions du savoir et de la réussite. Ils agissent comme des filtres qui déterminent ce qui est valorisé, ce qui est ignoré, et ce qui est possible dans un contexte donné.

Dans les sociétés caribéennes francophones, où les mémoires de domination sont encore vives, penser un entrepreneuriat émancipateur suppose de reconfigurer ces styles d'encadrement. Il ne s'agit pas de rejeter tout héritage, ni de fantasmer une horizontalité totale, mais de construire progressivement un management plus situé, plus dialogique, plus attentif aux asymétries et aux inégalités. Cela suppose aussi de reconnaître les jeunes comme coproducteurs de sens, et non comme de simples exécutants d'un projet institutionnel.

La réflexion menée dans ce chapitre prépare ainsi le terrain pour une approche intégrée de l'entrepreneuriat étudiant, qui articule les dimensions culturelles, institutionnelles et subjectives de l'action. Le chapitre suivant proposera un cadre théorique permettant de penser ces articulations à partir de la théorie de l'imbrication et de la notion de rationalité située. Il s'agira de montrer comment les jeunes entrepreneurs caribéens naviguent dans un univers d'attentes multiples, souvent contradictoires, et comment leurs stratégies ne peuvent être comprises qu'en tenant compte des enchevêtrements entre histoire, territoire, culture et pouvoir.

Ce détour théorique est essentiel pour sortir des lectures simplistes de l'entrepreneuriat comme performance individuelle, et pour proposer une grille d'analyse capable de rendre compte de la complexité des trajectoires étudiantes dans les sociétés postcoloniales.

Travaux cités

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Benoist, J. (1993). *Anthropologie médicale en société créole*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
- Bonniol, J.-L. (1992). *La Couleur comme maléfice : Une illustration créole de la généalogie des Blancs et des Noirs*. Paris: Albin Michel.
- Comaroff, J., & Comaroff, J. L. (1991). *Of Revelation and Revolution: Christianity, Colonialism, and Consciousness in South Africa*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cooper, F. (2005). *Colonialism in Question: Theory, Knowledge, History*. California: University of California Press.
- Escobar, A. (2012). *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Eyben, R. (2013). Uncovering the Politics of Evidence and Results: A Framing Paper. *International Development*, 19-38.
- Fanon, F. (1952). *Peau noire, masques blancs*. Paris: Éditions du Seuil.

- Fatton, R. (2002). *Haiti's Predatory Republic: The Unending Transition to Democracy*. Boulder (Colorado): Lynne Rienner.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, 569-593.
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés Suivi de Conscientisation et révolution*. Paris: François Maspero.
- Glissant, É. (1981). *Le discours antillais*. Paris: Editions du Seuil.
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Brighton: Harvard Business Review.
- Graeber, D. (2001). *Toward An Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Own Dreams*. London: Palgrave Macmillan.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Washington DC: SAGE Publications, Inc.
- Latour, B. (2004). *La fabrique du droit : Une ethnographie du Conseil d'Etat*. Paris: La Découverte.
- Lator, C. (2023). Propager des innovations pédagogiques en établissements scolaires : conditions organisationnelles et institutionnelles. Dans A. C. Benetti, C. Lator, & S.

Guillemette, *Les nouvelles formes du travail scolaire* (pp. 203-225). Montpellier: Presses universitaires de la Méditerranée.

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris: Plon.

Mbembe, A. (2013). *Sortir de la grande nuit*. Paris: La Découverte.

Messeghem, K., Polge, M., & Temri, L. (2009). *Entrepreneur et dynamiques territoriales*. Paris: EMS Editions.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row. New York: Harpercollins College Div.

Mosse, D. (2005). *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*. London: Pluto Press.

Mouloungui, M. L. (2022). *Société-monde et production identitaire en contexte post-colonial: à propos de l'implication en littérature pour la jeunesse de Maryse Condé, Louise Erdrich et Véronique Tadjo*. Lorraine: Université de Lorraine.

Persson, S., & Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue Internationale de Psychologie*, 147-168. doi:<https://doi.org/10.3917/rips.031.0147>

Pichault, F., & Nizet, J. (2013). Le management interculturel comme processus de traduction. Le cas d'une entreprise

béninoise. *Management international*, 17(4), 50–57.
doi:<https://doi.org/10.7202/1020669ar>

Pierre, J. (2018). *Esprit d'entreprise et croyances chrétiennes des afro-descendants en Haïti: développement socioéconomique et facteurs religieux, éducatif et politique. Sociologie*. Paris: Université Sorbonne Paris Cité.

Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.

Trouillot, M.-R. (2000). *Haiti: State Against Nation. The Origins and Legacy of Duvalierism*. New York: Monthly Review Press.