

Partie 2 — Institutions, gouvernance et styles de management : entre encadrement, contrôle et accompagnement

Introduction

Dans les sociétés caribéennes francophones, la jeunesse n'est pas une catégorie homogène ni statique. Elle est plurielle, créative, traversée par des inégalités sociales, des héritages culturels, des aspirations multiples. Comme nous l'avons vu dans la Partie 1, les étudiants porteurs de projet ne se contentent pas de reproduire des modèles d'action prescrits : ils négocient leur place dans des environnements contraints, s'approprient des ressources hétérogènes, et inventent des formes d'agir situées, parfois en rupture avec les normes dominantes. L'entrepreneuriat étudiant y apparaît moins comme une démarche technique que comme un espace de projection, de résistance et de construction identitaire.

Mais pour que cette énergie créative devienne un levier d'émancipation durable, encore faut-il que les institutions qui encadrent ces trajectoires jouent pleinement leur rôle d'appui, de médiation et de légitimation. Or, les dispositifs existants — qu'ils relèvent des universités, des collectivités locales, des incubateurs publics ou privés, des ONG ou des programmes d'aide au développement — se caractérisent souvent par une tension structurelle : comment accompagner sans contraindre ? Comment évaluer sans normaliser ? Comment guider sans imposer ?

C'est cette tension centrale que cette deuxième partie propose d'explorer, à travers une analyse critique des styles de management, des logiques de gouvernance et des cultures institutionnelles à l'œuvre dans l'accompagnement de

l'entrepreneuriat étudiant en Haïti, en Guadeloupe et en Martinique.

Plutôt que d'aborder les dispositifs d'appui comme des instruments neutres ou purement techniques, nous faisons ici le choix d'une lecture sociopolitique et située des pratiques d'encadrement. Cette approche considère les institutions non seulement comme des structures fonctionnelles, mais comme des espaces de pouvoir, de représentation, de négociation et parfois d'exclusion. Les styles de management observés dans les programmes de formation ou d'accompagnement traduisent des conceptions implicites du savoir, de la réussite, du mérite ou de l'autorité. Ils façonnent les trajectoires, modèlent les comportements, sélectionnent les profils, et produisent des effets différenciés sur les publics accompagnés.

Dans les contextes postcoloniaux et insulaires étudiés, cette dimension est d'autant plus cruciale que les institutions éducatives et économiques sont souvent perçues comme distantes, verticales, peu accessibles. Le poids de l'État, la standardisation des outils, la centralisation des décisions et la faiblesse du dialogue avec les communautés locales renforcent un sentiment de dépossession. Pourtant, à la marge, on observe aussi des expérimentations pédagogiques, des styles relationnels alternatifs, et des dynamiques d'innovation managériale, portés par des individus ou des collectifs engagés.

Cette deuxième partie se déploiera en trois chapitres, chacun s'attachant à une dimension spécifique de l'environnement institutionnel :

1. Le Chapitre 4 analysera les logiques organisationnelles et les styles de management dominants dans les structures d'enseignement supérieur et d'accompagnement, en

interrogeant la manière dont ils influencent la construction des capacités d'agir entrepreneuriales ;

2. Le Chapitre 5 s'intéressera aux formes de gouvernance des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat, en examinant les relations entre porteurs de projet, institutions publiques, financeurs et acteurs intermédiaires. Il mettra en lumière les effets de standardisation, de fragmentation ou d'alignement aux normes extérieures ;
3. Le Chapitre 6 portera sur les conditions d'une transformation des pratiques institutionnelles : comment penser un accompagnement plus juste plus situé, plus sensible aux trajectoires différenciées des jeunes ? Quelles alternatives émergent à la marge ? Quels leviers mobiliser pour réformer les dispositifs existants ?

En définitive, cette deuxième partie invite à un déplacement de regard : il ne s'agit plus seulement d'observer les jeunes porteurs de projet, mais d'interroger les institutions elles-mêmes, dans leurs manières de faire, de dire, de classer, d'évaluer. Il s'agit aussi de prendre au sérieux les critiques, les résistances et les détours que les jeunes expriment à l'égard des cadres dominants. Car c'est depuis ces marges — souvent silencieuses, parfois invisibles — que peuvent émerger de nouvelles manières d'accompagner, d'écouter, de co-construire, plus adaptées aux réalités des territoires caribéens francophones.

Chapitre 4. Haïti : entre résilience, débrouillardise et quête d'autonomie

Introduction

Parler d'entrepreneuriat en Haïti, c'est immédiatement se confronter à une tension centrale : comment entreprendre dans un contexte d'incertitude permanente, d'effondrement partiel des institutions, et de précarité généralisée ? C'est aussi reconnaître que l'initiative économique, dans ce pays marqué par une histoire longue de domination, de luttes et de crises, ne peut être réduite à une logique de création d'entreprise classique. Elle est à la fois une nécessité de survie, une forme d'invention quotidienne, et parfois un geste politique, identitaire, ou communautaire.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la manière dont les jeunes haïtiens — et en particulier les étudiants et diplômés en quête d'autonomie — construisent leurs projets, en naviguant entre débrouillardise, solidarité, contraintes institutionnelles, et désirs de reconnaissance. L'enjeu est de comprendre comment les styles de management, les cadres institutionnels et les dispositifs d'accompagnement influencent ces trajectoires : favorisent-ils l'émancipation, ou contribuent-ils à la reproduction des inégalités et de la dépendance ?

Haïti traverse depuis plusieurs décennies une crise multidimensionnelle : politique, économique, sécuritaire, environnementale. L'État, affaibli, peine à assurer des fonctions de base ; les institutions publiques sont souvent sous-dotées, fragmentées ou discréditées. Dans ce vide, les organisations internationales, les ONG et les projets financés par les bailleurs ont pris une place centrale dans l'écosystème entrepreneurial (Pierre, 2018; Fatton, 2002). Si certains apportent un soutien réel à des porteurs de projets, beaucoup imposent des normes

exogènes, des outils formatés, et une temporalité bureaucratique étrangère aux logiques locales (Mosse, 2005; Eyben, 2013).

Paradoxalement, cette faiblesse des institutions formelles ne bloque pas l'initiative. Elle la transforme. En réponse au manque d'emplois stables, de services publics fiables et de filets de sécurité sociale, les jeunes développent des formes d'entrepreneuriat informel, communautaire ou transfrontalier. Ils créent des activités multiples, adaptatives, souvent en dehors des dispositifs officiels, mobilisant des réseaux familiaux, religieux, diasporiques ou numériques. Dans ce contexte, la débrouillardise (*jennjan*) devient une compétence centrale : savoir saisir une opportunité, contourner un obstacle, bricoler des solutions (PNUD Haïti, 2015; Pierre, 2018).

Les rares programmes de soutien à l'entrepreneuriat étudiant ou jeune en Haïti sont souvent portés par des ONG, des projets bilatéraux (USAID, Union européenne, Canada) ou des institutions académiques en lien avec l'étranger. Ces dispositifs se veulent inclusifs et porteurs de développement, mais ils reproduisent bien souvent des logiques de normalisation et d'évaluation standardisée, importées sans réelle adaptation aux réalités locales. Business plans, pitches en anglais, modèles économiques inspirés de l'écosystème des start-ups occidentales : autant d'exigences qui créent un écart entre les profils des jeunes porteurs d'initiatives et les critères de légitimité des financeurs (Dulience, 2023).

Dans ce contexte, les styles de management adoptés par les formateurs, conseillers ou mentors prennent une importance décisive. Quand ils sont alignés sur des logiques descendantes, technocratiques, prescriptives, ils renforcent le sentiment d'exclusion. Quand ils adoptent au contraire une posture d'écoute, de médiation et de co-construction, ils permettent l'émergence de formes d'autonomisation ajustées au contexte haïtien. Le style

managérial n'est donc pas un simple détail organisationnel : il conditionne l'accès à la légitimité, à la parole, à la ressource.

Malgré les obstacles, une jeunesse haïtienne créative, informée et connectée émerge. Elle ne se résigne pas. Elle revendique le droit d'exister autrement que comme cible de programmes ou bénéficiaire d'aide. Elle développe des formes hybrides d'action : numérique et artisanale, locale et transnationale, marchande et solidaire. Dans les universités, dans les quartiers, sur les réseaux sociaux, des projets naissent, des collectifs se forment, des récits alternatifs s'écrivent.

Loin d'idéaliser cette dynamique, il s'agit de prendre au sérieux ces tentatives de réinvention par le bas. D'y lire non pas seulement des réponses à la précarité, mais aussi des gestes de réappropriation : du savoir, du territoire, de la valeur. L'entrepreneuriat y devient un levier d'autonomisation symbolique autant qu'économique, à condition qu'il ne soit pas instrumentalisé comme solution miracle au sous-développement, mais reconnu dans sa complexité, ses fragilités, ses ressources invisibles.

Ce chapitre vise à :

1. Décrire l'écosystème haïtien de l'entrepreneuriat étudiant, en mettant en lumière les institutions impliquées, les ressources disponibles et les formes de soutien existantes ;
2. Analyser les styles de management dominants dans les dispositifs d'accompagnement, et leurs effets sur les trajectoires d'autonomisation ;
3. Identifier les pratiques émergentes et les initiatives hybrides, à la croisée des logiques formelles et informelles, individuelles et collectives ;

4. Et proposer une réflexion sur les conditions sociales, pédagogiques et politiques d'un accompagnement plus juste et plus ancré, adapté aux réalités haïtiennes.

4.1. Description du contexte haïtien de formation entrepreneuriale

Dans un pays où l'État peine à jouer un rôle structurant dans le développement économique, la formation entrepreneuriale en Haïti émerge comme un chantier à la fois stratégique, fragile et profondément inégalitaire. Loin d'être un système intégré, elle repose sur une mosaïque d'acteurs, de logiques et de dispositifs aux visées parfois convergentes, mais souvent disjointes. Cette section vise à dresser un état des lieux critique du contexte haïtien de formation entrepreneuriale, en mettant en lumière sa diversité, ses dynamiques, mais aussi ses tensions et ses limites.

4.1.1. Une pluralité d'acteurs aux rationalités divergentes

La formation entrepreneuriale en Haïti est assurée par une diversité d'acteurs relevant de trois sphères principales :

1. L'enseignement supérieur national, avec quelques établissements publics (comme l'Université d'État d'Haïti) et privés (Université Quisqueya, Université Caraïbe, Université Notre-Dame, Institut Universitaire des Sciences) qui intègrent des modules de gestion, d'entrepreneuriat ou de développement de projets dans leurs cursus. Toutefois, ces formations restent théoriques, souvent déconnectées de l'environnement économique réel, et rarement adossées à des structures d'incubation ou de financement (Providence, 2025) ;
2. Les ONG et les agences de coopération internationale, qui jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre de formations professionnalisantes et de dispositifs de soutien. Ces formations, souvent financées par des bailleurs étrangers

(USAID, ACDI, UE, Banque mondiale), visent à promouvoir la création d'entreprise comme réponse à la pauvreté et au chômage des jeunes. Elles s'appuient sur des méthodologies issues du développement international (business model canvas, entrepreneuriat social, empowerment), mais sont rarement conçues à partir des besoins identifiés localement (Mosse, 2005; Providence, 2015);

3. Le secteur privé et associatif local, incluant des fondations, des entreprises sociales, des associations de jeunes ou des initiatives diasporiques. Bien que moins dotées en ressources, ces structures sont souvent plus ancrées localement, plus sensibles aux réalités des bénéficiaires, et plus ouvertes à des formes alternatives d'apprentissage (Providence, 2025).

4.1.2. Une formation dominée par des modèles importés

Une caractéristique frappante du paysage haïtien de la formation entrepreneuriale est la centralité des modèles exogènes, issus des pays du Nord ou des standards internationaux. Le recours massif à des outils comme le business plan, le SWOT, le design thinking ou la théorie du changement est fréquent dans les programmes d'ONG. Ces outils, bien que potentiellement utiles, sont souvent transmis de manière descendante, normalisante, sans adaptation au contexte haïtien ni prise en compte des ressources réelles des apprenants (Eyben, 2013).

Cette logique de transfert de compétences, renforcée par une ingénierie de projet orientée vers les résultats chiffrés, tend à reproduire une asymétrie cognitive : les jeunes sont considérés comme des récepteurs passifs, et non comme des producteurs de savoirs. Les modèles de « success stories » promus dans ces formations (start-ups technologiques, entrepreneuriat social à forte croissance) sont difficilement transposables à un contexte de

précarité structurelle, d'insécurité économique et de faible accès au crédit.

Par ailleurs, la langue constitue une barrière supplémentaire. Nombre de documents, modules et plateformes sont proposés uniquement en français ou en anglais, excluant de fait une partie significative des jeunes locuteurs créolophones issus des milieux populaires (Providence, 2025).

4.1.3. Des institutions publiques en retrait, mais des initiatives de terrain dynamiques

Le rôle de l'État haïtien dans la structuration d'une politique nationale de formation entrepreneuriale reste marginal et peu coordonné. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, ou encore le Ministère de la Jeunesse et des Sports ont lancé des initiatives ponctuelles, mais sans cohérence globale, sans articulation intersectorielle ni évaluation d'impact. L'absence de cadre législatif incitatif, de budget dédié et de stratégie nationale cohérente fragilise la pérennité des dispositifs existants (Fatton, 2002; Pierre, 2018).

Cependant, sur le terrain, on observe une effervescence d'initiatives hors cadre étatique, portées par de collectifs citoyens, des universités alternatives, des entreprises sociales ou des centres de formation communautaires. Ces structures mettent en œuvre des approches contextualisées, basées sur l'expérimentation, la co-formation, l'apprentissage par le faire. Elles privilégient des formats courts, modulables, ancrés dans les réalités locales (par exemple : microentreprises agricoles, artisanat, transformation locale, services numériques).

Certaines de ces initiatives — comme le CEDEL Haïti, le Réseau des Jeunes Entrepreneurs innovants, ou encore certains Fab Labs universitaires — constituent de véritables niches d'innovation

pédagogique, combinant accompagnement souple, reconnaissance des savoirs profanes, et construction de réseaux d'entraide.

4.1.4. Une jeunesse en quête d'accompagnement plus humain, plus pertinent, plus situé

Les enquêtes qualitatives menées dans les universités haïtiennes et auprès de jeunes porteurs de projet révèlent une forte attente d'un accompagnement personnalisé, respectueux des trajectoires, des contraintes et des imaginaires locaux. Les jeunes ne rejettent pas l'accompagnement, mais rejettent les formes rigides, distantes ou normatives qu'il prend souvent.

Ils expriment une préférence pour :

- Des formats souples et adaptatifs, compatibles avec les réalités de vie (temps partiels, emplois informels, charge familiale) ;
- Des encadrants accessibles, crédibles, capables d'écoute et de souplesse ;
- Des contenus contextualisés, en lien avec les réalités du marché local ;
- Des espaces de co-apprentissage et de mise en réseau, plutôt que des modèles descendants.

Ces attentes suggèrent la nécessité de repenser en profondeur les styles de management pédagogiques dans les dispositifs haïtiens de formation entrepreneuriale. Non pas en abandonnant les outils globaux, mais en les traduisant, en les hybridant, en les ajustant aux cultures locales et aux formes d'intelligence contextuelle développées par les jeunes.

Le panorama dressé dans cette section montre que le contexte haïtien de formation entrepreneuriale est à la fois contraint et fécond. Contraint par la fragmentation institutionnelle, la

domination des logiques internationales, la faiblesse de l'État et la précarité structurelle. Mais féconde par la capacité d'adaptation des acteurs de terrain, la vitalité des initiatives locales, et la richesse des aspirations portées par une jeunesse en quête d'émancipation.

Ce double constat appelle à un changement de regard : au lieu d'évaluer les jeunes haïtiens à l'aune de modèles exogènes, il convient de reconnaître la pertinence de leurs stratégies d'action, la valeur de leurs savoirs, et la légitimité de leurs récits. C'est à cette condition que la formation entrepreneuriale pourra devenir un levier d'autonomisation, et non un simple instrument de reproduction des normes dominantes.

4.2. Perception des styles managériaux et leur impact sur les initiatives étudiantes

Les styles de management ne sont pas de simples modalités techniques d'encadrement : ils traduisent des formes d'autorité, des postures relationnelles et des systèmes de valeurs qui structurent profondément l'expérience des jeunes porteurs de projets. En Haïti, les interactions entre étudiants entrepreneurs et leurs encadrants — qu'ils soient professeurs, mentors, chargés de projet, ou formateurs d'ONG — sont marqués par des asymétries de pouvoir, des représentations contrastées de la compétence, et des attentes implicites fortes. Cette section analyse comment les étudiants perçoivent les styles de management auxquels ils sont exposés, et quels effets ces styles produisent sur leurs trajectoires entrepreneuriales, tant du point de vue de leur motivation que de leur autonomie.

4.2.1. Styles de management dominants : entre verticalité, injonction à la conformité et distance relationnelle

De nombreux dispositifs haïtiens d'appui à l'entrepreneuriat reproduisent une culture managériale hiérarchique, issue à la fois

de la tradition bureaucratique locale et des standards importés par les institutions internationales. Les étudiants décrivent souvent un style relationnel descendant et prescriptif, où le formateur « détient le savoir » et impose un parcours normé : business plan en 30 jours, plan de financement réaliste, présentation type « pitch deck » à reproduire. Peu d'espace est laissé à la reformulation, à l'erreur, ou à l'expression des contraintes individuelles (Pierre, 2018).

Plusieurs jeunes interrogés dans le cadre de cette recherche expriment une distance affective vis-à-vis des encadrants : « Ils nous traitent comme des exécutants, pas comme des partenaires », dit un étudiant de Port-au-Prince. D'autres évoquent la peur du jugement, le refus d'exposer un projet perçu comme non conforme, ou la tentation de s'autocensurer pour ne pas être exclu du dispositif. Dans ce contexte, le style managérial produit un effet de tri symbolique : seuls les jeunes capables d'adopter les codes attendus (langage technique, assurance, posture compétitive) sont légitimés.

Cette dynamique évoque les travaux de Bourdieu (1980) sur la violence symbolique et l'habitus scolaire, mais aussi ceux de Spivak (1988), pour qui les institutions de développement peuvent imposer une vision de l'action « acceptable », invisibilisant les subjectivités subalternes.

4.2.2. Le management comme filtre d'accès à la reconnaissance et à la ressource

Au-delà de la transmission de savoirs, le management dans les dispositifs d'accompagnement agit comme un mécanisme de reconnaissance sociale. Être écouté, valorisé, conseillé avec bienveillance peut transformer radicalement la manière dont un étudiant perçoit son projet. À l'inverse, se heurter à l'indifférence, au mépris, ou à l'incompréhension peut conduire à l'abandon, à la dissimulation ou au désengagement.

Dans certains cas observés, la posture managériale est perçue comme humiliante ou infantilisante : les étudiants sont traités comme des « bénéficiaires » passifs, et non comme des porteurs de savoirs ou de solutions. Ce traitement peut engendrer un sentiment de disqualification silencieuse, surtout chez les jeunes femmes ou ceux issus de milieux très précaires. Ce constat rejoint les analyses de Nancy Fraser (2006) sur la justice comme reconnaissance : l'inégalité ne réside pas seulement dans l'accès à la ressource, mais dans le droit à être entendu et valorisé dans sa singularité.

Cependant, quelques contre-exemples éclairants révèlent que des styles managériaux plus horizontaux — fondés sur la co-construction, l'écoute active et l'accompagnement personnalisé — produisent des effets très différents. Dans ces cas, les étudiants se sentent responsabilisés, renforcent leur confiance en eux, et prennent des initiatives au-delà des exigences du programme. Le style relationnel devient ici un levier de transformation subjective, qui permet à la personne accompagnée de se projeter comme acteur et non plus comme simple exécutant.

4.2.3. L'impact différencié des styles de management selon les profils étudiants

L'analyse fine des témoignages met en évidence que les effets des styles managériaux varient selon le genre, l'origine sociale, le capital scolaire et la trajectoire personnelle. Les étudiants les plus à l'aise avec les normes académiques ou les modèles d'expression publique s'adaptent plus facilement aux styles prescriptifs, quitte à formater leur discours pour être acceptés. En revanche, ceux qui évoluent à la marge — étudiants en reconversion, jeunes sans appui familial, personnes issues de quartiers périphériques — expriment plus souvent un sentiment d'incompréhension ou d'illégitimité.

Ces écarts rappellent que le style managérial, loin d'être une variable neutre, contribue à la production ou la réduction des inégalités dans l'accès à l'accompagnement entrepreneurial. Comme l'a montré Reynaud (1997), les régulations organisationnelles sont toujours traversées par des rapports sociaux ; elles peuvent être inclusives ou excluantes selon la posture adoptée par ceux qui les incarnent.

4.2.4. Quand le management devient un espace d'émancipation relationnelle

Malgré ces tensions, certaines expériences inspirantes montrent que le management peut devenir un vecteur d'émancipation, à condition de sortir d'un modèle normatif et prescriptif. Des encadrants — souvent issus du même milieu social que les jeunes — adoptent des postures de mentorat horizontal, de médiation culturelle, et de réflexivité partagée. Ils reconnaissent la validité des savoirs informels, encouragent l'expression des vulnérabilités, et adaptent les outils aux réalités de terrain.

Ces approches renversent les logiques de transmission pour faire place à des dynamiques d'apprentissage mutuel. Le management devient alors un espace de légitimation progressive, où l'autonomie ne résulte pas d'une injonction, mais d'un processus construit dans la durée. Cette dynamique rejoint les approches critiques du développement qui valorisent les savoirs situés et les trajectoires hybrides (Escobar, 2012; Dardot & Laval, 2014).

Les styles de management en Haïti ne sont pas anodins. Ils agissent comme des opérateurs silencieux de reconnaissance ou de marginalisation. Pour les jeunes entrepreneurs en devenir, ils représentent souvent la première forme de confrontation avec le pouvoir institutionnel. Être écouté ou disqualifié, être accompagné ou formaté, être valorisé ou ignoré : autant de bifurcations qui influencent en profondeur la trajectoire du projet... et du porteur de projet.

Comprendre ces styles, les analyser, les réformer constitue donc un enjeu politique, pédagogique et culturel majeur. Cela suppose de redonner sens à la relation d'accompagnement : non plus comme transmission verticale d'un savoir, mais comme espace de co-apprentissage, de confiance, et de construction d'une autonomie située. C'est à cette condition que l'accompagnement pourra devenir un outil d'émancipation, et non un filtre social de plus.

4.3. Tensions entre reproduction des modèles autoritaires et stratégies alternatives

À mesure que l'on observe les dispositifs d'encadrement et de formation à l'entrepreneuriat en Haïti, une tension centrale devient manifeste : entre d'un côté la reproduction de styles managériaux autoritaires, standardisés, alignés sur des logiques institutionnelles descendantes, et de l'autre l'émergence de stratégies alternatives développées par les jeunes pour résister, contourner ou réinventer ces normes.

Cette section vise à éclairer cette tension non comme un simple désajustement entre offre et demande, mais comme un conflit latent entre deux visions de l'entrepreneuriat : l'une technocratique, prescriptive, parfois décontextualisée ; l'autre située, hybride, résiliente, ancrée dans les réalités sociales haïtiennes. Ce conflit structure les trajectoires étudiantes, les styles d'encadrement, et les modalités de reconnaissance dans l'espace entrepreneurial.

4.3.1. La reproduction implicite de styles autoritaires : entre standardisation et hiérarchie symbolique

Dans de nombreux dispositifs — qu'ils soient portés par des ONG, des institutions académiques ou des bailleurs internationaux —, l'encadrement entrepreneurial repose sur des modèles importés et standardisés, censés garantir la qualité,

l'efficacité et l'alignement avec les « bonnes pratiques » du développement. En réalité, ces modèles se traduisent souvent par une gestion verticale de la formation, où l'encadrant impose une trajectoire, un calendrier, des outils, et un vocabulaire.

Ces dispositifs reproduisent ainsi, sans parfois en avoir conscience, des formes d'autorité bureaucratique ou néocoloniale, où la voix du jeune porteur de projet n'est tolérée qu'à condition de se plier aux formats imposés (Spivak, 1988; Mosse, 2005). L'effet est double : d'un côté, une standardisation des projets autour de thématiques jugées « pertinentes » (agriculture, tech, artisanat exportable) ; de l'autre, une hiérarchisation implicite des profils selon leur capacité à adopter ces codes (Ferguson, 1994).

Dans ces cadres, les porteurs de projet qui ne maîtrisent pas les normes du langage technique ou managérial sont perçus comme « moins sérieux », « moins professionnels », et finissent souvent exclus symboliquement du dispositif, même s'ils y sont présents physiquement. Cette logique s'inscrit dans un processus plus large de ce que Mbembe (2013) appelle une « gouvernementalité postcoloniale » : une gestion de la jeunesse qui oscille entre tutelle, suspicion et marginalisation.

4.3.2. Des stratégies de contournement et d'appropriation silencieuse

Face à ces logiques prescriptives, les jeunes ne sont pas passifs. Ils développent des formes subtiles de résistance, d'adaptation ou de reformulation. Certains adoptent une posture stratégique de conformité apparente — « on leur donne ce qu'ils veulent entendre » —, tout en poursuivant leur propre vision du projet en parallèle. D'autres choisissent de contourner les dispositifs institutionnels, en s'organisant via des réseaux informels, des groupes Facebook, des collectifs de quartier ou des cercles universitaires alternatifs.

Ces tactiques, que de Certeau (1990) qualifie de ruses du faible, montrent que la domination institutionnelle ne produit pas nécessairement de la soumission, mais peut susciter des formes d'inventivité politique et sociale. Elles s'expriment à travers :

- L'usage détourné des outils proposés (le business model devient un prétexte pour obtenir un financement, puis le projet est adapté) ;
- La création de réseaux de pairs, où l'on partage les bonnes astuces pour « survivre » au dispositif ;
- L'évitement sélectif de certains modules, mentors ou espaces jugés hostiles ou inutiles.

Ces pratiques témoignent d'une capacité à composer avec la norme sans forcément l'adopter. Elles traduisent une intelligence contextuelle, une lecture fine du fonctionnement institutionnel, et une volonté d'agir malgré tout — autrement, ailleurs, à côté.

4.3.3. Émergence de dispositifs alternatifs : pédagogies situées et ancrage territorial

En parallèle de ces tactiques individuelles ou collectives, on assiste en Haïti à l'émergence d'initiatives alternatives, portées par des acteurs locaux, souvent jeunes elles-mêmes, qui cherchent à inventer des formes d'accompagnement plus horizontales, plus contextualisées, plus ouvertes à la diversité des trajectoires.

Parmi ces initiatives, on trouve :

- Des ateliers communautaires, où l'on apprend à entreprendre à partir de l'expérience vécue (par exemple : transformer un commerce de rue en activité déclarée) ;
- Des programmes hybrides, qui combinent apprentissage par le faire, microcrédit solidaire et mentorat relationnel ;

- Des espaces d'expérimentation collective, souvent adossés à des universités alternatives, à des coopératives, ou à des organisations diasporiques.

Ces expériences partagent une même vision : l'entrepreneuriat n'est pas un produit, mais un processus relationnel. Il ne s'agit pas de reproduire un modèle importé, mais de partir du réel, de la culture, des contraintes, et de co-construire des outils et des parcours adaptés. Ces pratiques rejoignent les principes de la pédagogie critique (Freire, 1974), qui reconnaît les apprenants comme porteurs de savoirs, capables d'agir sur leur environnement.

4.3.4. Le pouvoir d'agir comme enjeu central des styles d'encadrement

La confrontation entre modèles autoritaires et alternatives émergentes met en lumière un enjeu fondamental : le pouvoir d'agir (agency) des jeunes entrepreneurs. Quand l'accompagnement est prescriptif, fermé, et normatif, ce pouvoir d'agir est contraint, affaibli, déplacé. À l'inverse, quand l'accompagnement valorise l'écoute, la co-création et l'autonomie, ce pouvoir est renforcé, légitimé, libéré.

Dans ce sens, le style managérial n'est pas un simple paramètre de formation. Il est un levier de justice sociale ou un vecteur de domination. Il peut produire des subjectivités actives, critiques, inventives... ou des sujets dociles, alignés, conformes. D'où l'importance, pour les institutions d'appui, de réfléchir aux effets concrets de leurs pratiques pédagogiques, non seulement sur les projets, mais sur les personnes qui les portent.

Cette section a montré que les tensions entre normes dominantes et stratégies alternatives ne sont pas accidentelles : elles reflètent une structure sociale et politique où la jeunesse haïtienne tente de trouver sa place dans un espace institutionnel qui ne la reconnaît

pas toujours. En réponse, elle invente des formes d'agir situées, parfois en rupture, parfois en reformulation silencieuse.

Ces dynamiques interrogent directement le sens et la finalité des dispositifs d'accompagnement. Sont-ils là pour formater ou pour libérer ? Pour prescrire ou pour écouter ? Pour standardiser ou pour co-construire ? La réponse à ces questions détermine la possibilité, ou non, de faire de l'accompagnement entrepreneurial un outil de transformation sociale dans les sociétés postcoloniales et fragiles comme Haïti.

4.4. Trois postures face à l'institution : conformer, contourner, créer autrement

Dans le cadre d'un programme de formation à l'entrepreneuriat cofinancé par une agence internationale et une université privée haïtienne, une cinquantaine de jeunes participent à un cycle de 10 semaines. Les modalités sont rigides : inscription en ligne, modules en français technique, business plan obligatoire, évaluation par un jury d'experts extérieurs. À la fin, seuls cinq projets seront sélectionnés pour financement. Trois jeunes, issus de milieux différents, témoignent de leur rapport à l'encadrement.

- *Marie, 22 ans, étudiante en sciences de l'éducation (Port-au-Prince)*

Marie arrive chaque jour avec application. Elle apprend à manier les outils, répète son pitch en ligne, adapte son idée d'école mobile aux exigences du business modèle imposé. Lors des ateliers, elle reste en retrait, note tout sans intervenir. Elle a compris que pour réussir, il faut parler comme eux, « avoir l'air d'une vraie entrepreneure ». Elle rêve de changement social, mais elle n'en parle plus. Elle espère « entrer dans le moule pour mieux s'en libérer plus tard ».

Marie illustre la stratégie de conformité stratégique : pour obtenir la reconnaissance institutionnelle, elle s'efface, neutralise sa voix propre, intègre les normes. Cette posture est fréquente chez les étudiants socialement aspirants, qui perçoivent le management prescriptif comme une épreuve de légitimation. Leur pouvoir d'agir est suspendu à leur capacité d'autodiscipline (2025).

- *Jonas, 24 ans, diplômé en informatique (Gonaïves)*

Jonas trouve la formation peu utile. « C'est trop théorique, pas adapté à Haïti. » Il complète les exercices en surface, donne des réponses attendues, mais travaille son projet de logiciel éducatif dans un groupe WhatsApp parallèle, avec deux collègues de l'université. Il compte sur ses contacts dans la diaspora pour lancer un prototype. Pour lui, le programme n'est qu'un tremplin opportuniste. Il évite les discussions, mais se débrouille.

Jonas pratique le contournement tactique. Il répond aux exigences formelles tout en poursuivant une logique propre, en dehors du cadre institutionnel. Cette stratégie révèle une lucidité critique sur le fonctionnement des dispositifs, et une capacité à instrumentaliser les normes sans les intérioriser. Il incarne l'entrepreneur en marge, qui joue avec le système sans y croire (De Certeau, 1990).

- *Taina, 23 ans, couturière autodidacte (Léogâne)*

Taina abandonne la formation au bout de trois semaines. Elle ne comprend pas les termes, se sent jugée par les autres participants. Elle revient à son collectif local de femmes artisanes, où elle lance une activité de formation mutuelle. Ensemble, elles définissent leurs priorités : stabilité, entraide, transformation locale. Pas d'outils digitaux, mais un carnet de commandes, des récits de terrain, et une boîte commune. Elle ne se considère pas comme entrepreneure, mais « comme une femme qui s'organise ».

Taina représente une stratégie de création alternative, en dehors des dispositifs dominants. Son désengagement ne relève pas de l'échec, mais d'un refus de se soumettre à une définition étroite et technocratique de l'entrepreneuriat. Elle illustre la dynamique de « décolonisation silencieuse » de l'action économique : produire autrement, selon ses propres normes, dans un cadre situé, collectif et solidaire (Escobar, 2012; Fraser, 2006).

Ces trois récits illustrent les tensions analysées dans le chapitre :

- Le style managérial prescriptif engendre des réponses différenciées selon les ressources, les aspirations et les capacités de traduction des participants ;
- Le dispositif d'accompagnement agit comme un filtre normatif, qui valorise certains profils (conformes) et marginalise d'autres (créatifs, informels, populaires) ;
- Les jeunes développent des stratégies d'adaptation, de retrait ou de réinvention, révélant des formes d'agir qui échappent aux grilles d'évaluation classiques.

L'illustration montre que le management n'est pas un simple encadrement, mais un lieu de production de subjectivités : il peut produire la soumission, la duplicité ou la rupture. Ces trajectoires ne sont pas des accidents, mais des effets structurels des styles relationnels dominants dans l'accompagnement entrepreneurial en Haïti.

Cette mise en situation appelle une transformation des pratiques :

- Repenser l'accompagnement comme un espace de dialogue interculturel, et non comme une transmission verticale ;
- Valoriser les formes d'innovation marginales et les parcours non conventionnels ;

- Former les encadrants à la lecture des rapports sociaux implicites et à l'adaptation des outils pédagogiques ;
- Adopter une posture réflexive, en acceptant que l'entrepreneuriat soit pluriel, contextuel et parfois subversif.

Conclusion du chapitre

À travers l'analyse du cas haïtien, ce chapitre a mis en lumière une réalité complexe, traversée par des contradictions profondes : la coexistence de styles d'encadrement prescriptifs, souvent inspirés de normes internationales, avec des dynamiques locales d'adaptation, de contournement ou de réinvention par les jeunes eux-mêmes. Loin des discours univoques sur la promotion de l'entrepreneuriat comme moteur de développement, les trajectoires étudiantes observées en Haïti montrent que l'entreprendre, dans ce contexte, est toujours une négociation — avec la précarité, avec les normes, avec l'institution.

Le panorama dressé dans la première section a révélé un écosystème de formation entrepreneurial fragmenté, déséquilibré, et souvent déconnecté des réalités sociales des jeunes. Les institutions publiques y jouent un rôle secondaire, tandis que les ONG et les bailleurs de fonds internationaux dominent l'offre de formation. Cette domination se traduit par la diffusion de modèles de gestion et d'encadrement standardisés, difficilement compatibles avec la diversité des profils étudiants et la logique informelle qui prévaut dans de nombreuses zones urbaines et rurales haïtiennes.

Dans cet environnement, les étudiants doivent naviguer entre aspirations à l'autonomie et injonctions à la conformité. Les plus adaptables parviennent à composer avec les exigences du système ; les autres, souvent les plus précaires, se heurtent à des

barrières symboliques, linguistiques, économiques. Le style de management devient ici un opérateur de sélection silencieux.

L'enquête a mis en évidence que les styles managériaux dominants sont perçus comme verticaux, prescriptifs et peu contextualisés. Ils tendent à imposer une vision uniforme du « bon projet », à disqualifier les trajectoires atypiques, et à renforcer les rapports d'autorité implicites entre encadrants et étudiants. Ce fonctionnement produit une forme de violence symbolique, qui marginalise certains profils sans jamais interroger les critères mêmes de l'évaluation ou du mérite (Bourdieu, 1980; Fraser, 2006).

Cependant, le management n'est pas condamné à reproduire les rapports de domination. Certains encadrants, certaines structures alternatives expérimentent des approches relationnelles plus souples, co-construites, attentives aux parcours différenciés. Là où l'écoute, la reconnaissance et l'adaptation sont possibles, le pouvoir d'agir des jeunes est renforcé. Ces expériences prouvent qu'un autre accompagnement est possible — à condition d'en repenser les fondements pédagogiques, culturels et politiques.

Au-delà de la réussite économique, ce que cherchent beaucoup de jeunes en Haïti, c'est une forme d'autonomie située, fondée sur la reconnaissance, la dignité, et l'utilité sociale. L'entrepreneuriat, dans ce contexte, n'est pas un simple moyen de revenu. Il est un espace de recomposition identitaire, de projection collective, et parfois de résistance discrète à l'ordre établi. Cette dimension symbolique est trop souvent ignorée dans les dispositifs officiels, centrés sur la performance, la croissance et les indicateurs quantitatifs.

Les étudiants interrogés dans cette recherche ont montré qu'ils savent détourner, contourner ou réinterpréter les normes dominantes. Ils sont capables de créer autrement, à partir de leurs

ressources, de leurs savoirs vernaculaires, de leurs réseaux de solidarité. Ils ne rejettent pas l'accompagnement : ils demandent qu'il soit plus humain, plus pertinent, plus ancré.

Cette conclusion appelle à une transformation profonde des styles d'encadrement en Haïti — mais aussi, par extension, dans les autres territoires postcoloniaux. Accompagner ne peut plus signifier prescrire, filtrer, évaluer selon des standards extérieurs. Accompagner doit devenir un espace de dialogue, de co-formation, et d'invention partagée.

Cela suppose de :

- Former les encadrants à la diversité des parcours et des langages ;
- Adopter des postures managériales réflexives, conscientes de leur rôle social ;
- Revaloriser les savoirs profanes et les expériences locales, comme autant de ressources légitimes ;
- Et inscrire l'accompagnement dans une écologie relationnelle, attentive aux vulnérabilités autant qu'aux potentialités.

Ce chapitre sur Haïti constitue un pivot critique dans l'ouvrage. Il montre que l'institution n'est pas un cadre neutre, mais un espace de pouvoir, où se jouent des rapports de légitimité, de visibilité et d'accès aux ressources. Il montre aussi que des alternatives sont possibles : dans les marges, dans les collectifs, dans les styles managériaux émergents.

La suite de la Partie 2 poursuivra cette analyse en l'élargissant à d'autres contextes insulaires francophones (Guadeloupe, Martinique), afin de comparer les dynamiques et d'interroger plus largement les logiques de gouvernance territoriale, de contrôle institutionnel et de styles d'encadrement en contexte postcolonial.

Travaux cités

- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Les Editions de Minuit.
- Dardot, P., & Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution au XXIe siècle*. Paris: La Découverte.
- De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien*. Paris: Gallimard.
- Dulience, B. (2023). *Diaspora et tourisme en Haïti: contexte et enjeux: le cas de la région Nord. Sciences de l'Homme et Société*. Schoelcher: Université des Antilles.
- 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.
- Fatton, R. (2002). *Haiti's Predatory Republic: The Unending Transition to Democracy*. Boulder (Colorado): Lynne Rienner.
- Ferguson, J. D. (1994). *The Anti-Politics Machine*. Minnesota: University of Minnesota Press.

- Fraser, N. (2006). Reframing Justice in a Globalizing World. Dans J. Goodman, & P. James, *Nationalism and Global Solidarities: Alternative Projections to Neoliberal Globalisation*. London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203932667>
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés Suivi de Conscientisation et révolution*. Paris: François Maspero.
- Mbembe, A. (2013). *Sortir de la grande nuit*. Paris: La Découverte.
- Mosse, D. (2005). *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*. London: Pluto Press.
- 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.
- PNUD Haïti. (2015). *Entrepreneures dans l'économie haïtienne : Des marchés aux politiques publiques*. Port-au-Prince: Programme des Nations Unies pour le développement en Haïti.
- Providence, C. (2015). *Le système aide-projet mondial et la problématique du développement en Haïti : Quelles externalités locales*. Schoelcher: Université des Antilles.

Providence, C. (2025). Imbrication territoriale et entrepreneuriat : Vers un modèle de développement inclusif à travers le Centre National d'Incubation en Haïti. Dans J.-M. St-Martin, & C. Providence, *Gouvernance locale et Entrepreneuriat en Haïti : Une approche territoriale et inclusive* (pp. 105-139). Londres: Presses IUS-Revues LATDD : Editions Universitaires Européennes.

Providence, C. (2025). *L'économie solidaire en Haïti : Femmes territoires et initiatives populaires*. Québec: Éditions Science et Bien Commun.

Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.

Spivak, G. C. (1988). Can the Subaltern Speak? Dans C. Nelson, & L. Grossberg, *Marxism and the Interpretation of Culture* (pp. 66-111). Champaign (Illinois): University of Illinois Press.