



UNIVERSITÉ DES ANTILLES
Faculté de droit et d'économie
École doctorale pluridisciplinaire

Eliccel PAUL

Thèse pour le grade de docteur en sciences de gestion

La performance des entreprises et l'impact de la culture nationale : une illustration dans le contexte socio-économique haïtien.

Co-directrice de recherche : **Madame Fabienne ALVAREZ**
Co-directeur de recherche : **Professeur Yvon PESQUEUX**

Soutenue le 19 décembre 2016 à Pointe-à-Pitre

Jury :

Monsieur Fred **RENO**, Professeur des Sciences politiques, Université des Antilles, Président

Monsieur Faouzi **BENSEBAA**, Professeur à l'Université de Paris 8, Rapporteur

Madame Pascale **De ROZARIO**, HDR, Umr Cnrs 3320 Lise-Cnam, Rapporteur

Madame Fabienne **ALVAREZ**, Maître de Conférences, Université des Antilles, Co-directrice

Monsieur Yvon **PESQUEUX**, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris,
Co-directeur

DÉDICACES

À Ma femme, Marie Astride Louissaint PAUL

À mes filles : Sherly PAUL

Duter Leyna PAUL

Lixnah Feny PAUL

À mes frères et sœur : Elveus PAUL

Gesper PAUL

Guilbert PAUL

Miselène PAUL

Pour leur soutien et encouragement durant les travaux de recherche

«Les difficultés rencontrées au début d'une œuvre ne sont que l'ombre du succès»

E. PAUL

REMERCIEMENTS

Cette thèse n'aurait pas pu être achevée sans l'appui de beaucoup de personnes qui méritent ici nos gratitude. Nous remercions tout d'abord nos directeurs de thèse, Madame Fabienne ALVAREZ et Professeur Yvon PESQUEUX, qui ont accepté de nous encadrer à un moment très difficile de cette recherche et qui nous ont permis d'achever la rédaction de ce document. Nous rappelons que le Professeur Kinvi LOGOSSAH, à qui nous témoignons nos gratitude, a dirigé la première phase des travaux, mais n'a pu continuer pour des raisons administratives.

Nous adressons nos remerciements à Mme Corinne MENCE-CASTER, Présidente de l'UA, et au Professeur Justin DANIEL, Administrateur provisoire de l'école doctorale de l'UA d'avoir pris les mesures administratives nécessaires en vue du changement de direction de la thèse et pour l'organisation de la soutenance. Nous exprimons notre gratitude à l'endroit des professeurs Faouzi BENSEBAA et Pascale De ROZARIO qui ont accepté de pré-évaluer notre travail. Tous nos remerciements sont adressés également aux chercheurs du CEREGMIA pour leurs pertinentes recommandations au moment des différentes doctoriales organisées par le laboratoire.

Nous présentons aussi nos remerciements aux autorités haïtiennes du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) qui nous ont octroyé des congés d'études afin de nous concentrer sur la thèse. Nous remercions d'une manière spéciale M. Réginald PAUL, Ex Ministre de l'éducation qui nous a toujours encouragé à poursuivre nos travaux de recherche. Nous en profitons aussi pour remercier nos collègues de travail pour leur support durant la réalisation de cette thèse. Nous remercions d'une façon spéciale Messieurs Bayard LAPOMMERAY, Jean Robert FRASILE et Jacksonn JOSEPH pour le soutien moral, psychologique et administratif qu'ils nous ont apporté durant nos travaux de recherche, notamment dans les périodes difficiles de la thèse.

Nous témoignons nos gratitude au professeur Sergot JACOB pour ses suggestions depuis le début jusqu'à la fin des travaux. Nos sincères remerciements sont adressés aussi aux personnes suivantes pour leur travail de relecture : Professeur Delima PIERRE,

professeur Kelogue TERASME, Madame Numidia Saint Germain et Monsieur Yves Roblin.

Tous nos remerciements sont enfin adressés aux personnes constituant l'équipe de terrain pour leur travail colossal dans la collecte des données :

- Monsieur Escobar PIERRE
- Monsieur Wilfrand MICHEL
- Monsieur Brigarde LOUIJEUNE
- Monsieur Thialy BELCOMBE
- Monsieur Marckenson NORBILUS
- Monsieur Meshak LOZIER
- Mlle Rose Andrée ALTEMA

Enfin, que tous les entrepreneurs qui ont collaboré en remplissant le questionnaire d'enquête et qui nous ont accordé des entretiens, tous ceux et toutes celles qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à l'achèvement de cette thèse trouvent ici le sentiment de nos gratitude.

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

Cette étude s'inscrit dans le courant culturaliste de la performance des entreprises. Elle est motivée par le constat que Haïti fait face à de sérieux problèmes économiques dont les solutions ne sont pas évidentes avec l'application des théories orthodoxes. En gardant à l'esprit que la performance des entreprises joue un rôle capital dans la croissance de l'économie globale, l'étude cherche à déterminer l'impact des facteurs socioculturels haïtiens sur la performance des entreprises.

Malgré de nombreux travaux sur les déterminants de la performance, la littérature consacrée à la question ne s'est intéressée que très peu au rôle des facteurs socioculturels. En outre il n'existe presque pas de travaux, à notre connaissance, qui ont étudié le mode opératoire des facteurs socioculturels, à savoir les canaux par lesquels transitent leurs effets sur la performance des entreprises. Ce travail a pour objectif de contribuer à combler ces vides. L'étude propose un modèle de performance intégrant à la fois des facteurs traditionnels de production, des facteurs du management, du marketing et des traits socioculturels haïtiens. Les facteurs traditionnels de production comme l'accumulation du capital, le capital humain, l'innovation, et les facteurs liés au marketing et au management tels que l'orientation client, le comportement managérial de l'entrepreneur, le rendement au travail, l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle sont considérés comme des variables médiatrices à travers lesquelles les facteurs socioculturels agissent sur la performance de l'entreprise. Les variables socioculturelles étudiées sont celles qui traduisent la « philosophie du passage », une croyance que la vie se résume à un instant très bref sur la terre et serait en conséquence futile (Logossah, 2007). Dix variables engendrées par cette vision du monde ont été étudiées, il s'agit de : la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, le niveau d'aspiration, la vie dans l'instant présent, le fatalisme, la gestion du temps, l'aversion pour la concurrence, le conformisme, l'entraide mutuelle et le népotisme. Les données ont été recueillies auprès de 207 entreprises haïtiennes choisies de manière aléatoire dans le secteur privé. Deux méthodes de collecte de données ont été utilisées. Le questionnaire a été acheminé par courriel aux entreprises disposant d'adresse de courrier électronique

(taux de réponse : 13,25%). Les entreprises qui ne disposent pas d'adresse de courrier électronique ont fait l'objet d'une collecte de données par interview directe, réalisée par une équipe d'enquêteurs recrutés à cette fin.

L'enquête a révélé d'abord que la performance de l'entreprise a obtenu une moyenne de 3.92 et un écart-type de 0.25. Les variables intermédiaires (accumulation du capital, capital humain, innovation, orientation client, comportement managérial de l'entrepreneur, rendement au travail, engagement organisationnel, comportement de citoyenneté organisationnelle) obtiennent des scores variant entre 2.00 et 5.00, une moyenne entre 3.44 et 3.67 et un écart-type allant de 0.25 à 0.45. Les variables indépendantes (primauté de l'au-delà, auto-retrait du monde, niveau d'aspiration, vie dans l'instant présent, fatalisme, gestion du temps, aversion pour la concurrence, conformisme, entraide mutuelle, népotisme) obtiennent des scores variant entre 1.00 et 5.00, une moyenne allant de 2.77 à 4.00 et un écart-type variant entre 0.27 et 0.81. Les résultats de l'analyse économétrique révèlent que le fatalisme a des impacts positifs sur la performance de l'entreprise. Ces effets positifs sont médiatisés partiellement par l'accumulation du capital, l'innovation, le comportement managérial de l'entrepreneur, le rendement au travail et l'orientation client. Ces résultats signifient que non seulement le fatalisme se révèle favorable à la performance de l'entreprise, mais il passe par plusieurs canaux. De même, l'entraide mutuelle permet de renforcer l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle au niveau de l'entreprise. En revanche, la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, le niveau d'aspiration, la gestion du temps, l'aversion pour la concurrence et le conformisme se présentent comme des facteurs handicapants pour la performance de l'entreprise. Le népotisme ne constitue véritablement aucun handicap ni pour la performance de l'entreprise ni pour le rendement au travail. La vie dans l'instant présent ne constitue pas non plus un facteur de blocage pour la performance de l'entreprise. Toutefois, elle empêche l'entreprise d'entreprendre des projets d'innovation.

ABSTRACT

This study is part of business performance based on the culturalist approach. It is motivated by the finding that Haïti is facing serious economic problems whose solutions are not obvious to the application of orthodox theories. Keeping in mind that business performance plays a critical role in the growth of the global economy, the study aims to determine the impact of haïtian socio-cultural factors on business performance.

Despite numerous studies on the determinants of business performance, the literature on the issue has focused little on the role of sociocultural factors. In addition, there is a lack of researchers, to our knowledge, who studied the procedure of sociocultural factors, namely the channels through which pass their effects on performance. This study contributes to fill these voids. It proposes a model of performance incorporating both traditional production factors, management, marketing and sociocultural traits of Haïti. The traditional factors of production such as accumulation of capital, human capital, innovation, and factors related to marketing and management such as customer orientation, managerial behavior, job performance, organizational commitment and organizational citizenship behavior are considered as mediating variables through which the haïtian cultural factors affect the company's performance. The sociocultural variables studied are those that reflect the "philosophy of the passage," a belief that life comes down to a very short time on earth and would be futile (Logossah, 2007). Ten variables generated by this worldview have been studied: the primacy of the beyond, self-withdrawal from the world, aspiration level, life in the present moment, fatalism, time management, competition avoidance, conformity, mutual aid and nepotism. Data were collected from 207 haïtian businesses selected randomly in the private sector. Two data collection methods were used. The questionnaire was emailed to undertakings having email address (response rate : 13.25%). Companies that do not have email address have been collecting data by direct interview, conducted by a team of investigators recruited for this purpose.

The survey revealed that the company's performance earned an average of 3.92 and a standard deviation of 0.25. Intermediate variables (accumulation capital, human capital,

innovation, customer orientation, managerial behavior, job performance, organizational commitment, organizational citizenship behavior) obtain scores ranging between 2.00 and 5.00, an average of 3.44 and 3.67 and a standard deviation ranging from 0.25 to 0.45. The independent variables (primacy of the beyond, self-withdrawal from the world, aspiration level, life in the present moment, fatalism, time management, aversion to competition, conformity, mutual aid, nepotism) obtain scores ranging between 1.00 and 5.00, an average ranging from 2.77 to 4.00 and a standard deviation ranging from 0.27 to 0.81. The results of the econometric analysis show that fatalism has positive impact on business performance. These positive effects were partially mediated by capital accumulation, innovation, managerial behavior of the entrepreneur, job performance and customer focus. These results mean that not only fatalism is subsequently favorable to performance company, but through different channels. Likewise, mutual aid helps strengthen organizational commitment and organizational citizenship behavior at the enterprise level. However, the primacy of the beyond, self-withdrawal from the world, the level of aspiration, time management, aversion to competition and conformity are presented as debilitating factors for the company performance. Nepotism is not really any disability for company performance or work performance. Living in the present moment does not constitute a problem for company performance. However, it prevents the company to undertake innovation projects.

AVANT-PROPOS

La réalisation de cette étude a connu des moments difficiles. La plus grande partie des travaux a été réalisée sous la direction du Professeur Kinvi LOGOSSAH. Cependant, pour des raisons administratives, nous avons dû changer de directeur de thèse pour la continuer sous la direction de Madame Fabienne ALVAREZ et du Professeur Yvon PESQUEUX. En effet, sous la direction de notre ancien directeur de thèse, nous avons traité la problématique de la performance des entreprises sous le prisme de l'approche culturaliste en vue de faire une thèse en sciences économiques (alors que l'essentiel du corpus conceptuel relève des sciences de gestion). Pour ce faire, nous avons élaboré un cadre conceptuel à partir de l'approche culturaliste des années 80 en sciences de gestion, c'est-à-dire un corpus largement daté. De plus, la conceptualisation du lien entre la philosophie du passage et la performance des entreprises en Haïti avait été faite suivant l'approche déterministe et le protocole de recherche préalablement adoptés.

Sous la direction de Fabienne ALVAREZ et Yvon PESQUEUX, une autre orientation a été donnée à la thèse. Conformément au positionnement du corpus conceptuel, nous avons changé de discipline pour faire une thèse en sciences de gestion, d'autre part, pris du recul vis-à-vis de l'approche culturaliste utilisée. En effet, notre travail a été trop accentué sur une approche culturaliste datée avec une méthode relevant d'un obscurantisme économétrique et de l'usage d'une approche statistique *in fine* élémentaire. Pour prendre du recul dans les commentaires, nous avons pris en compte les apports du courant postcolonial à partir de Said (1978), Spivak (1988) et Bhabha (1994). Nous avons ajouté aussi la théorie de la richesse culturelle de la communauté élaborée par Yosso (2006), mettant l'emphase sur l'aspect positif de la culture. Dans le même ordre d'idées, nous avons introduit l'ambiguïté de la notion de culture élaborée par Pesqueux (2016) ; ce qui nous a permis de nuancer l'approche traditionnelle de cette notion.

En outre, d'autres préoccupations ont été signalées par Madame ALVAREZ et Monsieur PESQUEUX, notamment l'absence de validation empirique de la philosophie du passage développée par Logossah (2007) et son contenu très discutables. Ce fondement théorique n'a pas été l'objet d'une publication suffisante dans les revues scientifiques pour être

valide. L'absence de validation et la partialité de la philosophie du passage constituent une limite majeure de cette thèse, limite que nous essaierons de dépasser dans les commentaires issus de la démarche empirique.

Nous devons prendre en compte le fait que l'approche perceptuelle utilisée comme méthode de recherche est sujette à certains biais, dans la mesure où elle effectue une interprétation des comportements qui doit être assumée. Nous n'avons aucune certitude que les répondants possèdent les comportements reflétant les opinions qu'ils ont émises dans les questionnaires d'enquête.

Enfin, il est important de préciser ici que cette étude ne peut s'inscrire dans une perspective de montrer que les noirs seraient incapables de travailler à la performance ou au développement économique.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ DE LA THÈSE.....	6
AVANT-PROPOS	10
INTRODUCTION GENERALE	13
CHAPITRE I. LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE : CONCEPTS ET FONDEMENTS THEORIQUES.....	20
Introduction du chapitre.....	21
Section 1. Cadre conceptuel de l'étude	21
Section 2. Approches traditionnelles de la performance.....	51
Section 3. Le courant culturaliste.....	75
Conclusion du chapitre.....	117
CHAPITRE II. LA PHILOSOPHIE DU PASSAGE, MODELE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	119
Introduction du chapitre.....	120
Section 1. Éléments socioculturels négro-africains et performance des entreprises	120
Section 2. Modèle théorique et hypothèses de recherche	177
Conclusion du chapitre.....	200
CHAPITRE III. DEVELOPPEMENT DES INSTRUMENTS DE MESURE ET DU QUESTIONNAIRE D'ENQUETE	202
Introduction du chapitre.....	203
Section 1. Positionnement épistémologique, instruments de mesure et étude de cas multiples	203
Section 2. Raffinement du questionnaire d'enquête.....	239
Conclusion du chapitre.....	255
CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE RECHERCHE QUANTITATIVE, PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	257
Introduction du chapitre.....	258
Section 1. Résultats de l'étude de cas multiples.....	258
Section 2. Méthodologie de collecte de données et tests statistiques	282
Section 3. Présentation et analyse des résultats quantitatifs	302
Conclusion du chapitre	339
CHAPITRE V. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ET APPORTS.....	342
Introduction du chapitre.....	343
Section 1. Interprétation et discussion des résultats.....	343
Section 2. Apports scientifiques, limites et perspectives de recherche.....	364
Conclusion du chapitre	368
CONCLUSION GENERALE.....	370
BIBLIOGRAPHIE.....	373
LISTE DES FIGURES.....	399
LISTE DES TABLEAUX	399
ANNEXES.....	407

INTRODUCTION GENERALE

Le débat économique contemporain se concentre sur les approches à adopter pour accroître la richesse des nations. Ainsi, nombreux travaux ont cherché à expliquer la croissance économique des pays à partir de leur situation géographique, des événements historiques, des systèmes politiques et des modèles économiques adoptés (Maridal, 2013). Pour ce qui concerne l'économie haïtienne qui a occupé le bas du tableau parmi les pays de l'Amérique latine et des caraïbes depuis 1913, en termes de revenus d'exportations par habitant¹ (CEPALC, 2005), les différentes stratégies proposées jusque-là pour relancer la croissance n'ont pas apporté les résultats escomptés. Des chercheurs ont expliqué cette faible performance économique à partir d'un ensemble de facteurs dont « problèmes financiers, faiblesse au niveau des infrastructures, problème juridique, mauvaise gouvernance, instabilité politique, mauvaises politiques économiques, chocs externes, etc. » (CEPALC, 2005). Ces approches se concentrent sur la macroéconomie et utilisent des facteurs traditionnels pour expliquer la performance de l'économie nationale. Sachant que la performance économique d'un pays dépend fondamentalement du succès de ses entreprises², l'étude des déterminants de la performance s'avère nécessaire.

En effet, la performance de l'entreprise se réfère à la capacité d'une firme à utiliser de manière optimale les ressources financières, matérielles et humaines dont elle dispose pour atteindre des objectifs (Bourguignon, 2000; Daft, 2000 ; Ricardo et Wade, 2001). La performance renvoie aussi à la capacité de l'entreprise à atteindre ses buts et objectifs qui touchent généralement aux aspects financiers et non financiers. Elle désigne un « exploit », un « succès » ou l'atteinte des résultats supérieurs par rapport aux objectifs préétablis. La performance renvoie enfin à de meilleurs bénéfices par action, une meilleure marge

1. Les exportations par habitant en 1913 sont estimées à 4,5 US\$ pour Haïti, 21,8 US\$ pour la République Dominicaine, 69,3 pour Cuba, 8,1 en moyenne pour l'Amérique centrale, 21,8 pour les Îles anglophones de la Caraïbe, 10 pour le Pérou, 8 pour l'Équateur, 7,3 pour la Colombie et 6,5 dollars pour la Bolivie. Le PIB per capita est passé de US\$ 599 en 1987 à US\$ 512 en 2003, (CEPALC, 2005).

2. La performance de l'économie globale (PIB) pour une période donnée dépend de la valeur ajoutée réalisée par les entreprises, les administrations, les ménages et le reste du monde. Le calcul du PIB par la méthode de la production consiste à additionner l'ensemble des valeurs ajoutées réalisées par ces agents économiques. La valeur ajoutée (VA) s'obtient en déduisant de la production (P), la Consommation Intermédiaire (CI), $PIB = EVA$ et $VA = P - CI$.

par rapport au chiffre d'affaires et de plus grandes valeurs pour les actionnaires (Essid, 2009).

La performance des entreprises s'explique couramment par l'impact positif des facteurs traditionnels de production mis au point par les théoriciens de la croissance dont le capital physique et le travail (Cobb et Douglas, 1928) ou par le progrès technique (Solow, 1956), l'innovation (Schumpeter, 1934) et le capital humain (Mincer, 1958; Schultz, 1961; Denison, 1962 ; Becker, 1962, 1964). Parmi les travaux utilisant les facteurs traditionnels de production pour mesurer la performance de l'entreprise, ceux de Ambapour (2001), Ballot et al. (2001), Louzzani (2004), Dostie et Lachance (2010) et de Doong et al. (2011) ont fait ressortir l'importance du capital physique et du travail. D'autres auteurs comme Sadikoglu et Zehir (2010), Wang et al. (2011) et Doong et al. (2011) ont montré de leur côté l'importance du capital humain dans la performance de l'entreprise. Les travaux de Hashi et Stojcic (2013) et Lin^[11]_{SÉP} (2014) ont montré aussi l'importance de l'innovation dans la performance de l'entreprise.

Au rôle de ces facteurs, des travaux postérieurs ajoutent celui du marketing, du management en général (Deming, 1986 ; Verhoef et Leeflang, 2009 ; Sadikoglu et Zehir, 2010), du rendement au travail (Jaramillo et al., 2005; Fuentes et al., 2006; Kahya, 2009; Matthew et al., 2012; Chiang et Hsieh, 2012; Peng, 2014). De même, l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle semblent représenter deux prédicteurs de la performance (Donavan et al., 2004 ; Macey et Schneider, 2008 ; Mamman et al., 2012, Ellinger et al., 2013; Yeh, 2014 ; Bedarkar et Pandita, 2014).

Cependant, depuis les travaux de Weber (1905) portant sur « *l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* », le courant culturaliste semble attirer de plus en plus l'attention des chercheurs. Contrairement à ce qu'on prônait auparavant, Weber (1905) a montré que le chrétien protestant peut mieux plaire à Dieu et garantir son salut en accumulant de la richesse matérielle. L'auteur a argumenté que le chrétien peut employer son temps pour accumuler de la richesse (Hoorn, 2012). Dans cette optique, la culture semble avoir des impacts sur les activités économiques en général.

En effet, l'approche culturaliste a pris une ampleur considérable à partir des années 1980, à travers une série de recherches portant sur le rôle de la culture nationale dans le management organisationnel. Parmi les travaux emblématiques de ce courant de pensée, ceux de Hofstede (1980, 1991) ont permis d'identifier cinq dimensions culturelles susceptibles d'influencer la performance organisationnelle : la distance hiérarchique, l'individualisme ou collectivisme, la féminité ou la masculinité, le contrôle de l'incertitude et l'orientation court / long terme. Les idées de Hofstede (1980, 1991) ont été poursuivies par Trompenaars (1993) qui a montré l'influence des cultures nationales sur le mode de fonctionnement des organisations, puis par les auteurs du projet GLOBE³ (House et al., 2004) qui ont cherché à déterminer l'impact de la culture nationale sur le management organisationnel.

Les différents travaux réalisés dans le courant culturaliste présentent la culture comme un phénomène complexe. C'est pourquoi il n'existe pas de définition unanimement acceptée par les auteurs. Selon Peretomode (2012 : 21), « *la culture se réfère à la façon de vivre d'un peuple, la somme totale des croyances, les valeurs et les coutumes ou des objets qui servent à orienter le comportement d'un individu ou des membres d'une société* ». Pour Hofstede (1991 : 5), la culture est « *la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personne* ». Elle renvoie aussi à la façon de sentir, de penser et d'agir qu'un individu acquiert en grandissant dans une société donnée. L'environnement dans lequel l'individu a grandi façonne donc ses comportements et influence les différents aspects de sa vie (Hofstede, 1991). Davidson (1995) présente la culture comme des représentations mentales qui influencent la manière de penser et d'agir des individus dans leurs décisions économiques.

Harrison (1992) avance que certaines cultures se révèlent très favorables au progrès économique, tandis que d'autres ne le sont pas. L'auteur cherche à expliquer pourquoi certaines nations et des groupes ethniques dont les Juifs, les Chinois, les Japonais et les

3. GLOBE "Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness" est un projet de recherche comprenant plusieurs phases et combinant différentes méthodes de recherche. Il fait appel à de nombreux enquêteurs couvrant plusieurs pays. Son but principal consiste à identifier les relations existant entre la culture nationale, la culture organisationnelle et le leadership organisationnel dans 62 pays (House et al., 2004).

Coréens sont plus prospères que d'autres. Il rajoute que ces groupes ethniques prospèrent même dans les sociétés qui sont considérées comme relativement pauvres. Selon l'auteur, des explications plausibles peuvent provenir des différences culturelles. Triandis (1982) a, de son côté, allégué que des entreprises peuvent être très performantes dans certains environnements culturels alors que dans d'autres contextes où les gens perçoivent le monde différemment, elles peuvent se révéler moins performantes. Ainsi, dans certaines cultures les gens semblent accorder une valeur monétaire au travail alors que dans d'autres c'est plutôt la reconnaissance ou l'appartenance à un groupe, la sécurité ou l'autonomie qui motivent les gens (Triandis, 1982). Des travaux récents appuient aussi l'idée selon laquelle l'entreprise subit les effets des valeurs culturelles qui influencent son mode de fonctionnement (George et Owoyemi, 2012; Hoorn, 2012; Peretomode, 2012). Alors, les firmes multinationales qui se déploient à travers le monde ne devraient pas adopter des styles de management définis dans leurs pays d'origine sans tenir compte des spécificités culturelles des pays d'accueil (House et al., 2004).

Quand aux sociétés négro-africaines, Mahieu (1990) a relaté que certaines valeurs culturelles liées au communautarisme constituent des obstacles à la performance financière des entreprises. Par exemple, les transferts d'argent effectués par les entrepreneurs africains à de proches parents pour faire face aux multiples dépenses liées aux funérailles, à l'hébergement temporaire ou des cotisations à l'endroit des associations régionales empêchent toute accumulation du capital nécessaire au financement des entreprises.

Dans cette optique, les travaux de Logossah (2007) représentent un essai théorique important pour permettre de comprendre l'impact de la philosophie du passage sur les activités économiques des sociétés subsahariennes. L'auteur a soutenu l'idée selon laquelle le problème du sous-développement des sociétés négro-africaines pourrait s'expliquer par des comportements économiques dominés par la philosophie du passage. La philosophie du passage est la croyance que la vie se résume à un bref passage d'un instant présent, elle se révèle en conséquence futile. L'individu accorde plus d'importance à la vie dans l'au-delà (la vie après la mort) qui prime alors sur la vie terrestre (Logossah, 2007). De cette croyance, découlent des traits socioculturels qui

semblent guider les décisions économiques des individus dont *la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, la vie dans l'instant présent, le fatalisme, l'entraide mutuelle, l'aversion pour la concurrence et le conformisme* (Logossah, 2007). La primauté de l'au-delà et la vie dans l'instant présent semblent entraîner deux autres traits socioculturels qui sont un *niveau d'aspiration* et un mode de *gestion du temps* spécifique.

Par ailleurs, la philosophie du passage engendrerait aussi l'égalitarisme qui, selon Barthélémy (1989), serait un facteur explicatif du blocage économique d'Haïti. L'auteur présente l'égalitarisme comme étant une stratégie adoptée par un groupe majoritaire « les bossales » qui veut que tout le monde ait accès au même niveau de bien-être. L'égalitarisme revient à veiller à ce que nul ne dépasse l'autre, à ce qu'il y ait uniformité. Cet égalitarisme rentre en contradiction avec la volonté de l'élite économique composée majoritairement d'hommes de couleur et d'anciens libres « les créoles » qui cherche à appliquer les méthodes de production capitalistes axées sur l'individualisme tel que prôné par les économistes classiques (Smith, 1776 ; Ricardo, 1817). L'égalitarisme veut que tout le monde progresse ensemble. Aucun individu n'a le droit de connaître du succès personnel ni de prendre de l'ascendance sur le groupe (Barthélémy, 1989). Dorvilier (2012) abonde dans le même sens en avançant que l'égalitarisme semble constituer un handicap au succès individuel tant au niveau intellectuel que sur le plan économique. L'égalitarisme se manifeste donc à travers l'aversion pour la concurrence, l'entraide mutuelle et le népotisme. Ainsi, certains événements observés en Haïti sont révélateurs de la passion égalitaire des individus. En période de troubles politiques, par exemple, les populations en colère détruisent certaines entreprises et en sécurisent d'autres qui sont perçues comme poursuivant des intérêts collectifs. Alors, l'idée que la culture nationale peut avoir des impacts sur la performance des entreprises constitue une piste de recherche importante notamment dans le cas d'Haïti.

En effet, les modèles étudiés jusque-là utilisant des facteurs traditionnels de production ont le mérite d'avoir contribué à l'analyse de la performance. Les recherches effectuées dans le courant culturaliste sur la performance organisationnelle ont permis de remettre en question de l'universalité des pratiques managériales orthodoxes. Cependant,

ces travaux ne se sont pas interrogés sur l'effet de la culture nationale sur les facteurs traditionnels de la performance.

En outre, la plupart de ces modèles ont été conceptualisés dans des pays occidentaux. Leur applicabilité dans le cas d'Haïti demeure très hypothétique. La littérature accuse encore des lacunes par rapport aux spécificités culturelles de chaque peuple susceptibles d'affecter le fonctionnement et la performance des entreprises. De même, la question de l'influence des traits socioculturels sur la performance des entreprises n'a pas encore été étudiée suffisamment jusque-là. Ce travail vise à contribuer à combler le vide. Son objet est de répondre à la question suivante : quels effets les traits socioculturels haïtiens peuvent-ils exercer sur la performance des entreprises ?

Nous avons fait le choix d'aborder ces traits socio-culturels par un prisme particulier, celui de la philosophie du passage décrite par Logossah (2007).

Pour répondre à cette question, l'étude procède tout d'abord à une analyse approfondie de la philosophie du passage et des traits socioculturels qui en découlent, puis recherche comment ces traits influencent la performance des entreprises.

Le travail s'appuie dans un premier temps sur une étude de cas multiples permettant de mieux cerner les différents construits proposés et valider le nouvel instrument de mesure. Dans un second temps, une enquête est menée auprès de 207 entreprises choisies de manière aléatoire. Nous avons utilisé l'analyse descriptive, des tests statistiques et économétriques pour étudier les liens entre les facteurs socioculturels et la performance des entreprises. Le modèle de performance étudié intègre, à la fois des facteurs traditionnels de production, des paramètres managériaux, de marketing et de culture nationale avec des objectifs clés : d'une part rechercher l'effet des variables socioculturelles sur la performance, d'autre part mettre en évidence les canaux par lesquels transitent leurs effets pour atteindre la performance des entreprises.

Le travail s'organise en cinq chapitres dont le premier fait une clarification des concepts clés, discute des fondements théoriques et empiriques de la performance et analyse les apports du courant culturaliste dans l'explication de la performance des entreprises. Le deuxième chapitre aborde les facteurs socioculturels découlant de la philosophie du passage et leur mode opératoire en lien avec la performance de

l'entreprise. Il présente aussi le modèle théorique et les hypothèses de recherche. Le troisième chapitre est consacré au développement de l'instrument de mesure et présente la méthodologie de la collecte de données quantitatives. Le traitement des données et les résultats de la recherche sont présentés au quatrième chapitre. Enfin, le cinquième chapitre discute des résultats, des apports théoriques et empiriques de la thèse et présente des limites et pistes de recherche pour des travaux futurs.

**CHAPITRE I. LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE : CONCEPTS ET
FONDEMENTS THEORIQUES**

Introduction du chapitre

Ce chapitre se propose de définir les concepts clés de l'étude, en passant en revue les théories traditionnelles de la performance et les travaux du courant culturaliste. Pour y parvenir, il s'organise en trois sections. Dans sa première section, il clarifie entre autres les notions de culture nationale, culture organisationnelle, entreprise et organisation. Il apporte ensuite des précisions sur la performance des entreprises ainsi que ses différents indicateurs de mesure. Au niveau de sa deuxième section, il aborde les fondements théoriques et empiriques de la performance et analyse les différentes théories utilisées traditionnellement pour expliquer la croissance économique et qui sont utilisées aussi pour expliquer la performance des entreprises. Il analyse enfin, dans sa troisième section, les travaux du courant culturaliste traitant du fonctionnement et de la performance des organisations.

Section 1. Cadre conceptuel de l'étude

La discussion autour des concepts-clés se révèle indispensable pour une meilleure compréhension de cette recherche. En plus de la définition des concepts et des indicateurs de performance, il s'avère intéressant d'établir la différence entre culture nationale et culture organisationnelle. Il est tout aussi important de savoir si une organisation publique peut être considérée comme une entreprise et dans quelles conditions ces deux concepts peuvent être utilisés de manière interchangeable. Cette section se propose de clarifier tous ces aspects et cherche à appréhender les mécanismes à travers lesquels la culture nationale et la culture organisationnelle se construisent.

Paragraphe 1. La notion de culture nationale

Le terme « culture » peut s'appliquer à des nations, organisations et prend en compte des professions, groupes d'âge, sexes, groupes religieux, groupes ethniques, etc. Cependant, les manifestations de la culture dans ces différents niveaux varient considérablement (Hofstede, 1994 : 4). La notion de « culture nationale » a pris une ampleur extraordinaire dans le domaine du management des organisations à partir des travaux de Hofstede (1980,

1991). Les arguments favorables à l'existence d'une culture nationale s'expliquent par le fait que les citoyens de chaque pays affichent des comportements communs à l'échelle nationale alors qu'ils diffèrent d'un pays à l'autre (Hofstede, 1994). Ainsi, chaque société a son système social composé de sous-groupes (familles, entreprises, groupes régionaux, groupes ethniques) caractérisés par des modes spécifiques de fonctionnement. Les différents sous-groupes ont des traits culturels communs qui les rendent interdépendants et permettant de les distinguer d'un étranger (Bollinger et Hofstede, 1987). La culture nationale se forme donc à partir de la valeur que chaque pays accorde au principe de citoyenneté, par exemple. Chaque peuple a des vécus historiques et des expériences qui déterminent son mode de fonctionnement et donc sa culture (Hofstede, 1983). Ainsi, la culture est un ensemble de croyances et de valeurs au sujet de ce qui est souhaitable et indésirable dans une communauté de personnes, elle est un ensemble de pratiques formelles ou informelles pour soutenir les valeurs (Javidan et House, 2001 : 292).

La culture comprend alors deux aspects essentiels : (i) un aspect matériel qui soit manifeste et explicite, tels que les produits de l'industrie, la technologie et l'art que l'on peut observer concrètement dans la société. Ce caractère matériel de la culture rejoint la notion de capital culturel développée par Bourdieu (1977) notamment dans sa forme objective constituée par des biens matériels culturels tels que les livres, les bibliothèques, les collections, les disques et tous types d'objets pouvant servir d'indicateur culturel. Cet aspect se manifeste aussi à travers des objets comme des ponts, des machettes, des houes, des maisons, des ustensiles de cuisine et des œuvres d'art ; (ii) un aspect immatériel qui renvoie à la connaissance, la philosophie, la morale, les langues, la motivation, les attitudes, les valeurs et normes partagées et transmises dans une société (Aluko, 2003). Cet aspect immatériel rencontre le point de vue de Bourdieu (1977) traitant de la notion de capital culturel incorporé. Cette notion renvoie à l'ensemble des dispositions et des compétences cognitives et esthétiques formant les dons et le goût de l'individu. L'aspect immatériel comprend aussi les valeurs du travail et l'idéologie. Ce sont là des valeurs implicites que l'individu a acquises durant son cheminement dans une société. Ces caractéristiques immatérielles de la culture se manifestent à travers les états psychologiques et comportementaux d'un peuple. Il est aussi admis que la culture est un

phénomène universel, puisqu'il n'y a pas de société sans culture (Aluko, 2003). Cependant, elle varie d'une société à l'autre. Ainsi, les américains et les japonais diffèrent par exemple dans la manière de négocier avec des partenaires (Aluko, 2003). Dans son approche individualiste et pragmatique, l'américain considère les japonais comme des gens à l'esprit tordu. En revanche, le japonais, dans son approche objective froide, trouve qu'il est inhumain de voir des hommes d'affaires américains embaucher et licencier des travailleurs dans le seul but de maximiser leur profit (Aluko, 2003). De même, en Europe, il est plus facile de voir les britanniques former une file d'attente lorsqu'ils doivent voir leurs médecins que les Français. Contrairement aux Belges, les néerlandais saluent les étrangers quand ils entrent dans un train, une salle d'attente ou un ascenseur. Un piéton autrichien attendra le feu rouge avant de traverser la rue même quand il n'y a pas de trafic, contrairement à un Néerlandais. Tous ces éléments font partie d'un ensemble de programmes mentaux invisibles permettant de différencier la culture nationale de chaque pays (Hofstede, 1983 : 76).

En effet, le concept de culture est large et multidimensionnel (Aluko, 2003). Selon Hofstede (1991 : 5), la culture peut se définir comme la « *programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou une catégorie de personnes d'une autre* ». Dans ce sens, la culture est un système de valeurs détenues collectivement (Hofstede, 1980). La culture est aussi une programmation mentale propre à un groupe humain et qui façonne collectivement le comportement des individus. Elle se forme à partir des environnements social, professionnel ou familial (Hofstede, 1994). La culture se réfère également aux manières d'être, de penser et d'agir d'un peuple. C'est l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels qui caractérisent un peuple. Elle est transmise de génération en génération (Diakité, 2004). Les chercheurs de GLOBE définissent la culture comme « *le partage commun des motifs, des valeurs, des croyances, des identités et des interprétations ou significations des événements résultant d'expériences communes des membres d'une collectivité et qui sont transmises de génération en génération* » (House et al., 2002 : 5). Dans le même cadre, Guiso et al. (2006 : 23) considèrent la culture comme « *les croyances coutumières et les valeurs que*

les groupes ethniques, religieux et sociaux transmettent de manière inchangée de génération en génération».

Aussi, pour Parekh (2000), la culture est vue comme un système de croyances et de pratiques constitué historiquement par des groupes de personnes leur permettant de comprendre et de structurer leurs vies individuellement et collectivement. L'homme est par conséquent le produit de son milieu ambiant intégrant des valeurs morales, matérielles, historiques et géographiques. Selon Aluko (2003), la culture peut se définir comme l'agrégation des attitudes, des valeurs, des normes, du style, des habitudes de consommation, une vision générale du monde par rapport à la vie, et la perception d'utilité permettant d'identifier un peuple. La culture est, selon Kombou et Feudjo (2007 : 46), « *une conviction profonde acquise au cours des processus de socialisation, servant de guide d'action aux différents individus de la communauté. C'est l'épicentre de la conduite humaine. Un ensemble de conditionnements individuels et collectifs fortement enracinés au plus profond de chaque individu et qui le transforme, le verrouille et détermine son comportement sociétal. C'est une force d'intégration et de cohésion au sein de l'entreprise. À ce titre, elle peut être un atout ou une contrainte décisive pour le progrès tant dans la société que dans les organisations* ».

La culture est également la manière de vivre d'un groupe d'individus (Akporherhe, 2002). Elle exerce une grande influence sur plusieurs dimensions relatives au comportement humain (Soares et al., 2007). Pour Olurode (1994), la culture est comme un tout qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les capacités personnelles et les habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société. La programmation mentale au niveau collectif est donc un phénomène social (Hofstede, 1980). L'apprentissage et le transfert des programmes mentaux se font tout au long de la vie de l'individu, plus particulièrement dans sa jeunesse (Hofstede, 1980). Ainsi, la culture conditionne les comportements individuels pour orienter le choix du nombre d'enfants à avoir, du temps consacré au travail, du montant d'épargne accumulée, du

nombre d'années d'éducation ou du niveau de confiance entre des partenaires (Facchini, 2008).

Par ailleurs, Nisbett et Miyamoto (2005) abordent la culture sous deux angles : l'approche analytique qui se concentre sur un objet indépendamment de son contexte, alors que l'approche holistique prend en compte les processus mettant en relation l'objet et le contexte. L'approche holistique considère l'ensemble des éléments susceptibles d'influencer la perception des gens et le cours des événements (Nisbett et Miyamoto, 2005). Ces auteurs avancent que les peuples sud-asiatiques privilégient l'approche holistique, contrairement aux occidentaux qui considèrent l'approche analytique. Dans cette perspective, d'autres chercheurs trouvent que les sociétés Est-Asiatiques sont holistes par le degré d'interdépendance et les relations harmonieuses que les individus maintiennent entre eux (Markus et Kitayama, 1991; Kitayama et al., 2006).

Dans le cadre de cette étude, la culture est considérée comme l'ensemble constitué des croyances, des valeurs, des mœurs et attitudes, de la religion, de l'histoire, des pratiques rituelles, de l'art, des cérémonies, de la langue, du rapport interpersonnel, du sens attribué au temps et à l'argent, de la façon de penser, de manger, de se vêtir, de la manière de communiquer dans une société ou une organisation. Ainsi, comme Ruiu (2012) l'a souligné, la culture est vue ici comme un attribut collectif qui n'est pas directement visible. Cette définition de la culture nationale ne signifie pas que chaque individu au sein de la société soit mentalement programmé de la même manière. Il s'agit plutôt d'un modèle moyen de croyances et de valeurs, autour duquel les individus varient dans une société (Hofstede, 1983). Elle se manifeste à travers des comportements communs à la plupart des individus dans une société, un groupe ou une organisation (Hofstede, 1980). Cependant, en fonction des expériences personnelles, certains individus peuvent ne pas partager l'ensemble des valeurs culturelles ambiantes (Hofstede, 1980). La notion de culture ayant été clarifiée, le paragraphe suivant identifie ses différents déterminants.

Paragraphe 2. Déterminants et processus de formation de la culture

L'identification des déterminants culturels est importante pour mieux comprendre le rôle de la culture dans le mode de fonctionnement d'une société, une organisation ou d'un

individu, à partir d'un point de vue déterministe/holiste. En effet, de nombreux auteurs se sont penchés sur les déterminants culturels et ont abouti à des origines diverses. Les sources culturelles renvoient généralement à la nationalité, au groupe d'appartenance/ethnie, à la famille, l'entreprise ou l'organisation, l'éducation et la religion (Usunier, 1992; Daniels et Radebaugh, 2001; Griffin et Pustay, 2003). La culture puise aussi ses origines dans la géographie, l'économie, la démographie, la génétique, l'histoire, la technologie et l'urbanisation (Hofstede, 1980). Elle transite à travers des normes sociales et des systèmes de valeurs partagées par la majorité des gens dans une société (Hofstede, 1980). La culture est transmise par les parents, les enseignants, les leaders sociaux et les patrons (Daniels et Radebaugh, 2001). Elle est aussi alimentée par la stratification sociale, ^[1]la mobilité sociale, les formes de communication et des valeurs / attitudes (Griffin et Pustay, 2003). Les cinq principales sources à considérer pour synthétiser les déterminants de la culture sont : la nationalité, la langue, la religion, la famille et l'éducation (Arcand, 2006).

En effet, la culture nationale qui est profondément ancrée dans la vie quotidienne des individus se forme à partir de la socialisation et des expériences vécues (Hofstede, 1991). Elle se construit historiquement durant un long processus à travers les idées, les lois, les symboles, la langue, l'éducation, la religion, les rites, les traditions et les coutumes donnant naissance à des formes de croyances spécifiques (Firoz et al., 2002). La culture se forme aussi à partir des relations que les individus entretiennent avec leur environnement (Hofstede, 1980). Ces croyances régissent leur mode de fonctionnement, les relations avec leurs dieux et d'autres groupes au sein de la société. Ainsi, les institutions comme la famille, l'école, l'église, les entreprises et d'autres administrations constituent des vecteurs de transmission des valeurs culturelles à leurs membres, soit en veillant au respect des principes établis ou en appliquant des sanctions contre les déviants (Trompenaars et Woolians, 2003). La culture nationale est donc partagée par les membres d'une communauté, d'une organisation ou d'un groupe d'individus (Joynt et Warner, 1996). Les éléments culturels sont difficiles à changer, à moins que l'individu se détache de sa culture. Dans une nation ou une région donnée, la culture évolue lentement. Ceci est d'autant plus vrai que ce qui est dans l'esprit des gens

est aussi devenu cristallisé dans les institutions, les systèmes juridiques, les systèmes éducatifs, les systèmes de relations professionnelles, les structures familiales, les organisations religieuses et les clubs sportifs. On retrouve des éléments culturels d'un peuple dans sa littérature, son architecture, et même ses théories scientifiques. Tous ces éléments reflètent les traditions et les manières communes de penser qui sont enracinées dans la culture d'un peuple ou d'une organisation (Hofstede, 1976 : 76). La formation culturelle reste toutefois un processus dynamique dans la mesure où chaque pays continue de définir, modifier et orienter des types de valeurs, des attitudes et des comportements qu'un individu doit avoir en société.

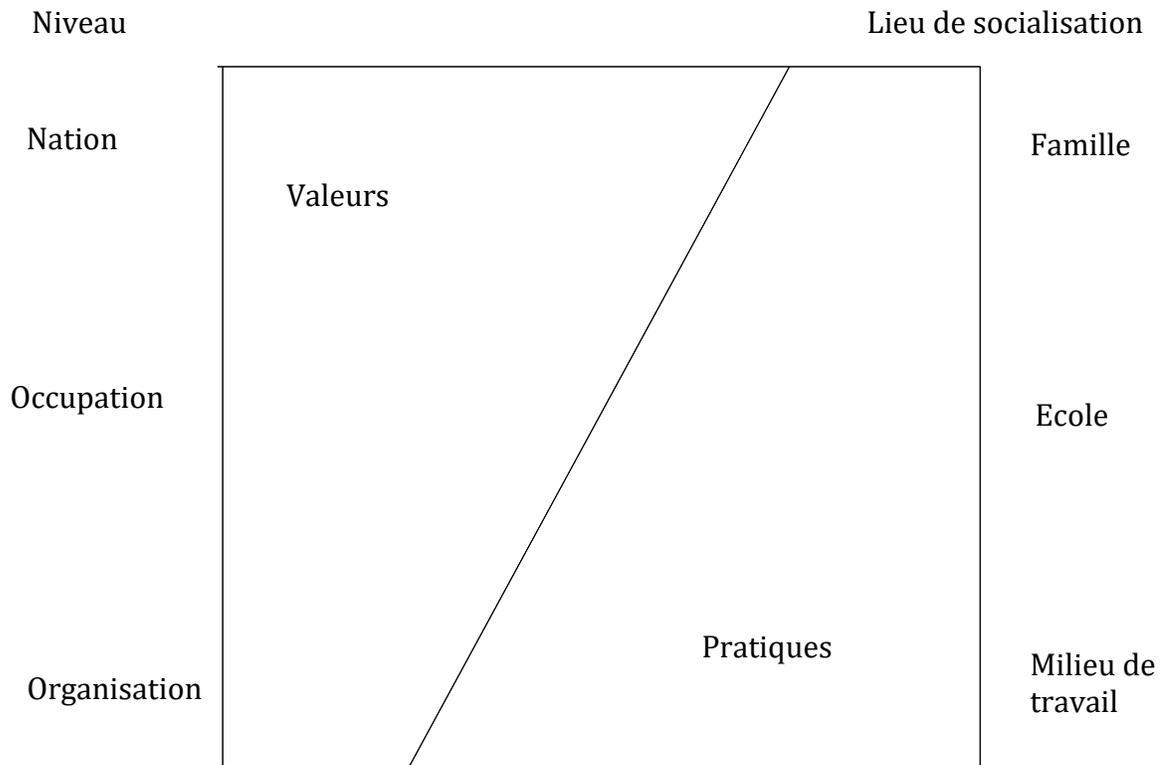
Paragraphe 3. Valeurs et attitudes

Les valeurs et les attitudes peuvent être considérées comme des manifestations de la culture nationale. La culture nationale comporte des valeurs que les individus partagent entre eux et qui permettent de les identifier. Il s'avère donc nécessaire d'analyser ces deux concepts séparément, en vue d'une meilleure compréhension des déterminants de la culture.

A. Valeurs culturelles

Les valeurs indiquent l'orientation culturelle des individus et jouent un rôle clé dans la détermination de leurs attitudes. Le mode de vie des individus est guidé par leurs attitudes (Schwartz et Bilsky, 1987 ; Homer et Kahle, 1988). Les valeurs sont acquises principalement dans la famille, le voisinage et plus tard à l'école. Ainsi, les valeurs fondamentales sont programmées chez l'enfant durant les premières années de sa vie. Comme le montre la figure 1, les valeurs se transmettent dans la famille, à l'école et en milieu de travail (Hofstede, 1990 : 312).

Figure 1. Niveaux et lieux de socialisation de la culture



Source: Hofstede (1990: 312)

Les valeurs jouent un rôle déterminant dans la manière dont les gens agissent face à une situation. Elles influencent les comportements économiques des individus. De même, les valeurs définissent « les préférences collectives en matière économique et sociale. Comme l'ont fait remarquer Hayton et al. (2002), les valeurs culturelles indiquent par exemple le degré auquel une société considère les comportements entrepreneuriaux tels que la prise de risque et les niveaux d'aspiration. C'est ainsi que les entreprises accordent souvent une grande priorité à la sécurité d'emploi, en termes de stabilité, d'amélioration des conditions de travail, du climat social et du cadre de vie en général à travers des systèmes de rémunération spécifiques. L'ensemble de ces valeurs joue un rôle central dans la formation d'une culture organisationnelle. Les valeurs façonnent aussi le système managérial en influençant les choix d'attribution des rôles et des responsabilités, le

système de communication interne et externe ainsi que les stratégies de développement de l'entreprise (Meier, 2013).

Pour Weber (1905), les valeurs jouent un rôle prépondérant dans le choix économique des individus. Les chrétiens catholiques et protestants diffèrent dans leur perception de l'accumulation de la richesse matérielle. L'auteur a constaté que les protestants ont une plus forte participation à la possession du capital et aux emplois supérieurs dans les grandes entreprises industrielles et commerciales modernes, comparés aux catholiques (Weber, 1905 : 16)

Ainsi, les valeurs peuvent être considérées comme un jugement personnel d'un individu pour déterminer ce qu'il estime bon, vrai, beau, bien ou sacré par rapport à ce qui est accepté dans la société (Foulquié, 1961). Elles sont la manière d'être ou d'agir d'une personne ou d'une collectivité (Rocher, 1969). Selon Kluckhohn (1951b : 395), une valeur est une conception explicite ou implicite, distinctive d'un individu. Elle se réfère aux caractéristiques d'un groupe ou à des aspirations qui influencent la sélection des modes disponibles, la signification et l'issue des actions. Les valeurs sont aussi la préférence explicite ou implicite d'une personne ou d'un groupe d'individus face à des situations. Elles influencent le choix du mode de fonctionnement, des moyens et des objectifs d'action (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Adler, 1994). Les valeurs sont définies chez Hofstede (1981 : 19) comme « *une large tendance à préférer certains états de choses aux autres* ». Selon l'auteur, les valeurs sont programmées très tôt chez l'individu et elles ne sont pas rationnelles. Un même individu peut être concerné par des valeurs conflictuelles telles que la liberté et l'égalité. Selon les valeurs de référence, une situation peut paraître normale pour un individu alors que pour quelqu'un d'autre, elle peut être jugée anormale. Par exemple, un individu peut se sentir heureux à partir d'un certain niveau de revenu alors que cela peut être insignifiant pour quelqu'un d'autre. Les valeurs constituent donc des éléments culturels d'un peuple (Hofstede, 1980).

Aussi, Diakité (2004) déduit que les valeurs déterminent le type de comportement d'un individu. Elles sont variables dans le temps et évoluent lentement. Les valeurs sont historiquement acceptées et partagées par les membres d'une collectivité facilitant

l'adhésion, la cohésion et l'intégration sociale. Ainsi, chaque culture a ses valeurs de référence et ses aspirations exprimées à travers des gestes et des actes posés quotidiennement (Diakité, 2004). En général, les individus s'identifient publiquement aux valeurs de référence qui constituent de véritables manifestations culturelles d'un peuple (Ruiu, 2012). Les gens sont naturellement prêts à défendre leurs valeurs et les transmettre de génération en génération. La pertinence de ces valeurs peut être appréciée à travers des attitudes adoptées par les différents membres de la société (Diakité, 2004). Pour Kayaba et al. (2012), les valeurs indiquent les choses que nous considérons comme importantes dans notre vie. Elles servent à guider les perceptions, les attitudes et les comportements des personnes entre les cultures. Les valeurs constituent aussi des outputs sociaux, culturels et ethniques dans une structure multidimensionnelle. La principale caractéristique des valeurs, c'est qu'elles sont au centre de la vie des gens, car elles influencent leurs attitudes et leurs comportements (Kayaba et al., 2012). Les travaux de Tartakovsky et al. (2013) ont fait un rappel de la théorie présentée par Schwartz (2006) qui définit les valeurs comme des objectifs trans-situationnels souhaitables servant de principes directeurs dans le mode de fonctionnement de l'individu. Les valeurs reflètent les préférences des gens dans des situations particulières et comportent des propriétés motivationnelles (Schwartz, 2006). Tartakovsky et al. (2013) ont noté les dix valeurs suivantes tirées de la théorie de Schwartz (2006) : le pouvoir, l'accomplissement, l'hédonisme, la stimulation, l'auto-direction, l'universalisme, la bienveillance, la tradition, la conformité et la sécurité. Le tableau 1.1 présente une synthèse de ces valeurs.

Tableau 1.1. Les dix valeurs de la théorie de Schwartz (2006)

Valeurs	Définitions
Bienveillance	S'occuper du bien-être et des intérêts des autres, charité et honnêteté.
Universalisme	Appréciation, tolérance et protection du bien-être de tous les peuples, égalité et justice sociale.
Tradition	Respect, engagement, acceptation des coutumes et des idées fournies par la culture, la religion ou des actions traditionnelles.
Conformité	Limitation des actions qui peuvent violer les attentes et les normes sociales.
Sécurité	Besoin de protection, harmonie et stabilité, sécurité familiale et nationale.

Pouvoir	Aspiration à un statut social par la domination des autres, le contrôle des ressources et la reconnaissance sociale.
Succès	Réussite personnelle, sentiment d'accomplissement, talentueux.
Hédonisme	Recherche du plaisir et de la satisfaction sensuelle, vie confortable et agréable.
Stimulation	Valoriser la variété, aspiration au changement, défi et excitation
Auto-direction	Esprit d'indépendance, de créativité et d'intelligence

Sources : Stankov (2011 : 60), Kayaba et al. (2012 : 1330), Tartakovsky et al. (2013 : 3808)

B. Valeurs terminales/valeurs instrumentales

Les valeurs sont définies par Rokeach (1973) comme la croyance durable en un mode de conduite ou un état final de l'existence qui est préférable. L'auteur a pu distinguer 18 paires de valeurs instrumentales et terminales. Les valeurs terminales concernent les buts recherchés et celles dites *instrumentales* renvoient à l'ensemble des instruments, moyens ou outils utilisés pour atteindre les buts fixés. Ainsi, l'individu peut utiliser une chose ou une personne comme instrument pour atteindre son objectif. Les valeurs terminales et instrumentales de Rokeach sont résumées dans le tableau suivant :

Valeurs terminales	Valeurs instrumentales
1. Une vie confortable (une vie prospère)	1. Ambitieux (travailleur, aspirant)
2. Une vie passionnante (un stimulant, la vie active)	2. Large d'esprit (ouverture d'esprit)
3. Un sentiment d'accomplissement (contribution durable)	3. Capable (compétent, efficace);
4. Un monde en paix (libre de guerre et de conflit)	4. Enthousiaste (gai, joyeux)
5. Un monde de beauté (beauté de la nature et les arts)	5. Propre (propre, rangée)
6. Égalité (fraternité, l'égalité des chances pour tous)	6. Courageux (debout pour défendre ses croyances)
7. La sécurité de la famille (en prenant soin de leurs proches)	7. Pardonner (prêt à pardonner les autres)
8. Liberté (indépendance, libre choix)	8. Utile (travaillant pour le bien-être des autres)
9. Bonheur (contentement)	9. Honnêteté (sincère, véridique)
10. L'harmonie intérieure (liberté de conflit intérieur)	10. Imaginatif (audacieux, créatif)
11. L'amour d'âge mûr (intimité sexuelle et spirituelle)	11. Indépendance (intelligent)
12. La sécurité nationale (protection contre les attaques)	12. intellectuel (réfléchi)
13. Plaisir (une vie agréable, loisir)	13. Logique (cohérent, rationnel)
14. Salut (sauvé, la vie éternelle)	14. Aimer (affectueux, tendre)
	15. Obéissant (respectueux, consciencieux)
	16. Poli (autonome, auto-suffisant) (courtois, bien élevé)
	17. Responsable (fiable)
	18. Autocontrôle (retenue, l'autodiscipline)

- | | |
|--|--|
| 15. Le respect de soi (estime de soi) ;
16. Reconnaissance sociale (respect, admiration)
17. Véritable amitié (proche de la compagnie)
18. Sagesse (une compréhension mature de la vie) | |
|--|--|

(Rokeach, 1973).

C. Attitude, élément d'expression culturelle

L'attitude se réfère à un état d'esprit conditionné par un ensemble de dispositions intérieures d'une personne à l'égard d'elle-même ou de son environnement qui l'incite à adopter une manière d'agir favorablement ou défavorablement face à une situation (Legendre, 1993). Dans la même veine, Adler (1994 : 19) voit l'attitude comme : « *une construction de l'esprit qui exprime des valeurs et qui conduit quelqu'un à agir ou à réagir d'une certaine façon face à quelque chose. Toute relation entre une personne et un objet de quelque nature implique une attitude* ». Les attitudes sont vues aussi comme la disposition à évaluer un objet attitudinal avec un certain degré de faveur ou de défaveur et, par conséquent, elles représentent les préférences de l'individu dans certaines conditions par rapport à un objet social spécifique (Haddock et Maio, 2007). L'attitude représente donc une expression culturelle qui renvoie à une disposition de l'esprit exprimant des valeurs et portant une personne à agir d'une certaine façon, face à un phénomène (Diakité, 2004).

Pour Friedkin (2010 : 197), l'attitude désigne les différentes formes d'évaluation d'un objet (une opinion, un jugement ou une préférence). L'attitude est aussi une manifestation de valeurs individuelles et collectives. C'est un mode d'agissement individuel et collectif face à un événement ou des situations à un moment donné. Kayaba et al. (2012) voient les attitudes comme des comportements positifs ou négatifs des individus par rapport à un objet. Les attitudes indiquent la tendance des comportements de l'individu. Elles dépendent donc des croyances et des normes admises dans la société. Par exemple, les croyances et les valeurs culturelles peuvent influencer l'attitude d'un individu vis-à-vis de l'innovation (Ferrante et al., 2012). Les attitudes peuvent conduire enfin à l'autonomisation, l'exclusion et la similarité (Tartakovsky et al., 2013).

Paragraphe 4. La culture organisationnelle

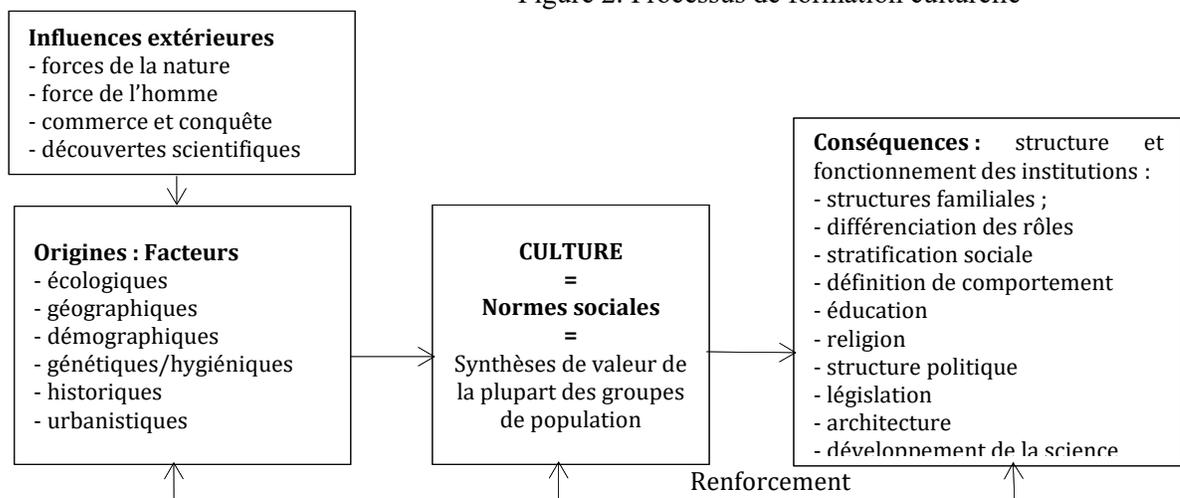
Selon Hofstede (1990 : 286), le terme «culture organisationnelle » a été introduit dans la littérature par Pettigrew (1979), à partir d'un article portant sur l'étude des cultures organisationnelles. La culture organisationnelle semble se constituer par la nationalité (culture nationale), l'industrie et la tâche (Hofstede, 1990). Les chercheurs ne s'entendent pas sur une définition de la culture organisationnelle. Hofstede (1980 : 8) définit la culture organisationnelle comme la programmation collective de l'esprit permettant de distinguer les membres d'une organisation d'une autre. Elle représente le style unique de l'organisation (Kilman et al., 1985). La culture organisationnelle est vue comme quelque chose d'holistique, historiquement déterminé (par les fondateurs ou les dirigeants), lié aux aspects anthropologiques (rituels et symboles), construit socialement (créé et conservé par un groupe de personnes formant l'organisation) et qui est difficile à changer (Hofstede et al., 1990 : 286). Dans la compréhension de Schein (1990), la culture organisationnelle peut être vue comme « un ensemble de principes de base qu'un groupe de personnes a inventés ou développés et qu'ils inculquent aux nouveaux membres de l'organisation comme la manière de percevoir, de réfléchir et d'aborder les problèmes ». Elle se réfère également aux «expériences fondamentales partagées par les membres d'une organisation qui apprennent à résoudre les problèmes rencontrés tant à l'interne qu'à l'externe (Park et al., 2004). La culture organisationnelle peut être vue aussi comme les croyances, les pratiques et les rituels qui se combinent pour constituer des valeurs rendant l'organisation unique (Ball, 2001 ; Jackson, 2011). La culture organisationnelle reflète alors la somme des attentes exprimées et partagées par la plupart des employés d'une entreprise (Cerović et al., 2011). Enfin, la culture organisationnelle puise ses origines dans les mœurs, les coutumes et d'autres valeurs partagées par les individus dans une organisation (Hofstede, 1990, House et al., 2004, Abu-Jarad et al., 2010).

Paragraphe 5. Synthèse de la culture nationale et organisationnelle

La culture nationale et la culture organisationnelle semblent se rencontrer à travers leur processus de formation. La différence entre ces deux concepts s'explique par le fait que la

culture nationale fait partie de la programmation mentale de l'individu durant les premières années de sa vie à partir des valeurs fondamentales acquises dans la famille, dans son environnement immédiat et à l'école (Hofstede, 1980, 1981), alors que la culture organisationnelle s'acquiert lorsque l'individu travaille dans une organisation (George et Owoyemi, 2012 : 5). L'individu arrive dans l'organisation avec ses valeurs propres qui seront influencées par les pratiques organisationnelles, notamment avec la mondialisation exigeant aux firmes multinationales qui se déploient à travers le monde d'employer beaucoup d'individus de cultures différentes (George et Owoyemi, 2012). Les firmes multinationales sont celles qui ont la capacité d'opérer dans plus d'un pays à travers des entités travaillant sous le contrôle d'une société mère dont le siège social se trouve dans le pays d'origine (Kotler, 2002). Aluko (2003) reconnaît qu'une organisation n'évolue pas dans un vacuum. Elle opère dans un environnement qui a une culture spécifique. Elle ne saurait donc ne pas être influencée par la culture ambiante. Dans son modèle de stabilisation culturelle, Hofstede (1980, 1981) montre comment de nombreux facteurs interviennent pour alimenter la culture nationale. Ces facteurs touchent aux aspects écologiques, géographiques, démographiques, génétiques/hygiéniques, historiques et urbanistiques. Ils ont aussi des conséquences sur les environnements institutionnel, politique et social. La figure 2 présente le processus de formation culturelle selon la perception de Hofstede (1980, 1981).

Figure 2. Processus de formation culturelle



Source : Hofstede (1980, 1981 :25)

D'autres auteurs comme Singh et Parashar (2005), rapportés par Tounés et Assala (2007), ont proposé aussi une synthèse regroupant cinq dimensions qu'ils considèrent comme des antécédents culturels. Il s'agit du contexte historique, la géographie, l'identité sociale, les paramètres économiques et institutionnels. Chacun de ces antécédents culturels regroupe un ensemble de facteurs qui les caractérisent et qui couvrent divers aspects de la vie d'un peuple. Le tableau 1.2 présente les cinq dimensions synthétisant les éléments essentiels de la culture (Tounés et Assala, 2007).

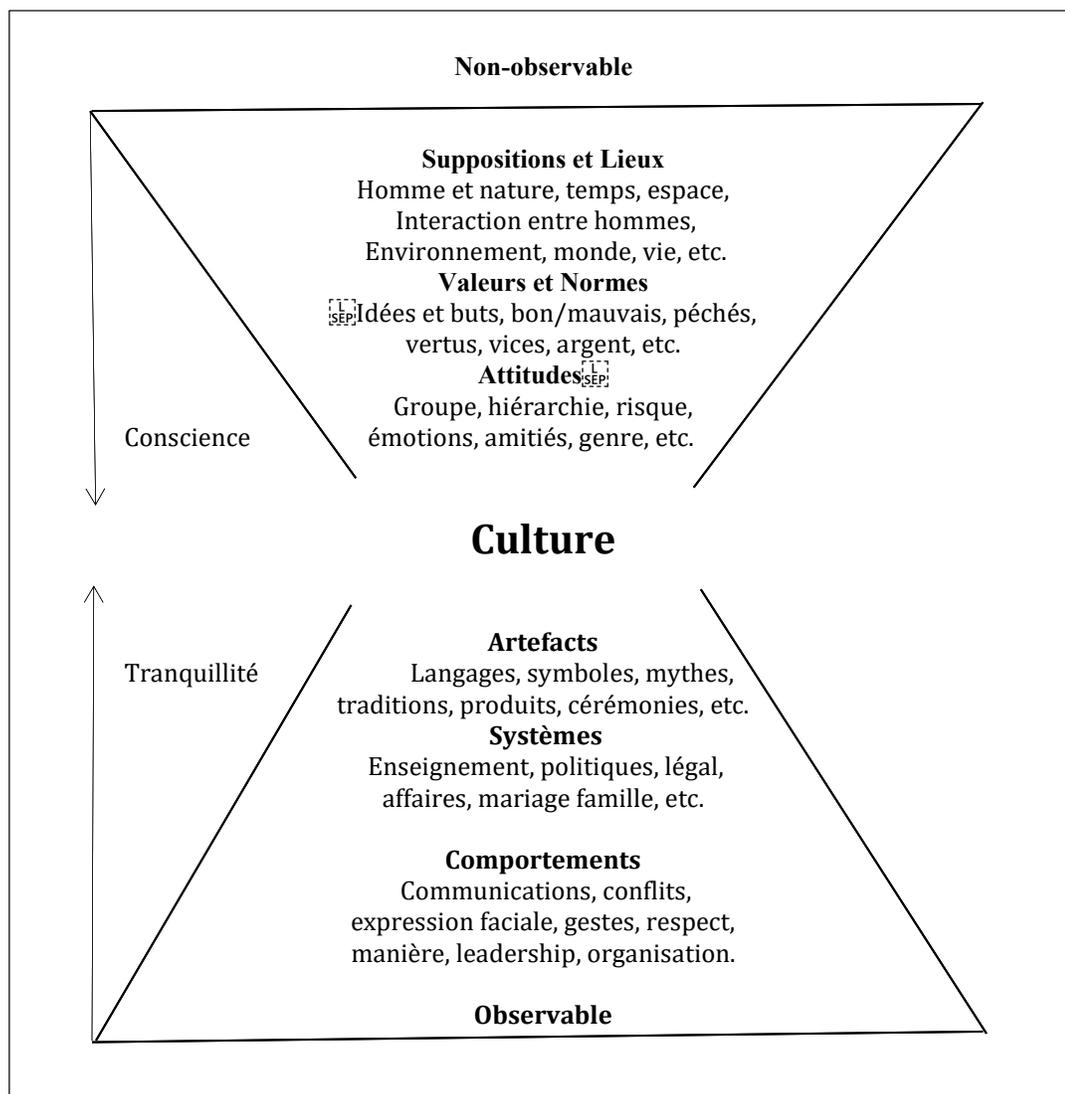
Tableau 1.2. Antécédents culturels

Contexte historique	Géographie	Identité sociale	Paramètres économiques	Facteurs institutionnels
<ul style="list-style-type: none"> - Mythes - Mémoire collective - Territoire ou partie historique - Colonisation - Ampleur des influences externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Climat - Topographie 	<ul style="list-style-type: none"> - Langue - Religion - Instruction - Rapport de sexe - Mobilité territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Système économique - Développement économique - Développement technologique - Industrie principale 	<ul style="list-style-type: none"> - Système de gouvernance - Système légal - Droits et devoirs - Règles et lois

Source : Singh et Parashar (2005) rapporté par Tounés et Assala (2007 : 4)

Pour sa part, Nguyen (2010) résume la culture à travers un classement par niveau avec deux grandes composantes présentées comme des aspects observables et non observables. Les aspects non observables se réfèrent à des suppositions et lieux regroupant l'homme et la nature, le temps et l'espace, l'interaction entre l'homme et l'environnement etc., les valeurs et normes qui concernent les idées et buts, bons/ mauvais, péchés, vertus, vices, argent et les attitudes se référant au groupe, hiérarchie, risque, émotions, amitiés, genre etc. Par contre, les éléments observables sont les artefacts tels que les langages, les symboles, les mythes, les traditions, les produits et les cérémonies ; les systèmes se référant à l'enseignement, aux politiques, lois, affaires, mariage, famille et les comportements en termes de communication dont les conflits, l'expression faciale, les gestes, le respect, la manière, leadership et organisation. La figure 3 présente l'interaction entre ces différents aspects de la culture.

Figure 3. Les niveaux de la culture



Source : Nguyen (2010 : 63)

Enfin, la plupart des auteurs traditionnels ayant abordé la notion de culture semblent converger vers une approche holistique. Qu'il s'agisse de Hofstede (1980 ; 1981) avec son schéma sur le processus de formation culturelle, Singh et Parashar (2005) rapporté par Tounés et Assala (2007 : 4) mettant l'emphase sur les antécédents culturels ou Nguyen (2010) traduisant les différents niveaux de la culture, cette notion paraît difficilement abordable. C'est pourquoi, il nous semble opportun de prendre un recul par rapport à cette notion et d'analyser le niveau d'ambiguïté qui l'entoure.

Paragraphe 5. Ambiguïté de la notion de culture

La notion de culture comporte un certain niveau d'ambiguïté. Comme l'a fait remarquer Pesqueux (2016), l'ambiguïté est liée à la définition de la culture et du fait qu'elle présente un caractère polysémique. Ainsi, la notion de culture est confrontée à des problèmes de champ, de méthode, de signification, du fondement épistémologique et méthodologique. Selon Pesqueux (2016), la culture est bien ce qui fonde le sentiment d'être, dans un univers de sens donné. La culture peut être considérée alors comme le fondement d'une description (construction d'une méthodologie) ou une compréhension (construction d'une base épistémologique). Ainsi, la culture peut donner lieu à des stéréotypes et des préjugés empêchant toute analyse cartésienne. En effet, l'usage courant de la notion de culture couvre d'autres concepts comme la mentalité, l'idéologie ou même l'habitude. Et de surcroît, elle s'emploie à d'autres champs comme la politique, la religion et la psychologie qui jadis lui étaient étrangers (Pesqueux, 2016).

Partant de la définition traditionnelle attribuée à la culture faisant référence à un système de valeurs, Pesqueux (2016) fait ressortir les liens ambigus existant entre culture, idéologie et éthique. Selon l'auteur, étant donné que ces trois notions se réfèrent à un système de valeurs, seul leur usage permet de les différencier. Ainsi, la culture est dite politique quand elle est liée à l'idéologie rendant « positives » ou « négatives » certaines valeurs. La relation est encore plus étroite entre culture et manière de gouverner, notamment dans le domaine de la culture organisationnelle (Pesqueux, 2016).

En outre, il est d'autant plus ambigu d'aborder la notion de culture sans passer en revue le concept de valeur. La notion de valeur est utilisée dans plusieurs domaines dont l'économie, l'éthique, l'esthétique et la religion. Du point de vue économique, la valeur est proche de la notion d'utilité puisque tout ce qui est utile détient une certaine valeur. Quant à l'éthique, la valeur se réfère à la moralité. Ainsi, toute action rationnelle se réfère à une valeur et reste tributaire d'une fin. Ce qui conditionne la valeur aux objectifs poursuivis. Dans cette optique, il est important d'analyser les niveaux d'ambiguïté suivants : l'ambiguïté de méthode, l'ambiguïté de signification, l'ambiguïté d'ordre épistémologique et méthodologique (Pesqueux, 2016).

1) L'ambiguïté de méthode

La notion de culture est entachée d'une ambiguïté de méthode, notamment lorsqu'il s'agit d'identifier les cultures nationales ou de les comparer. Cette ambiguïté est d'autant plus remarquable soit en minimisant les différences culturelles ou en les maximisant. Or, la perspective culturaliste tend plutôt à minimiser les différences culturelles au sein de la société (Pesqueux, 2016). En ce sens, le débat contemporain défend de plus en plus la diversité culturelle au détriment de la différence, écartant ainsi l'essence de l'hypothèse culturaliste. Il s'agit là d'une comparaison basée sur une méthodologie fortement arbitraire et conduisant à des stéréotypes qui ne sont pas fondés forcément sur de « contrastes » réels. L'absence de contraste induit des comparaisons normatives en choisissant une culture de référence par rapport à laquelle on juge l'Autre. L'acceptation de l'hypothèse universaliste conduirait à admettre que les gens devraient avoir les mêmes éléments culturels de base, à savoir : le respect de la vie humaine et le tabou de l'inceste en tout temps et en tous lieux, sinon la perspective particulariste conduirait à considérer la culture nationale comme étant spécifique. Enfin, la culture présente certaines difficultés d'approches tant dans une perspective universaliste que particulariste (Pesqueux, 2016).

2) L'ambiguïté de signification

La notion de culture comporte certaines ambiguïtés aussi au niveau de sa signification. Certains travaux ont assimilé la culture à la race et l'origine ethnique, tandis que d'autres chercheurs voient la culture comme des formes d'histoires et d'identités sociales. La culture se réfère à des comportements et des valeurs qui sont apprises, partagées et exposées par un groupe de personnes. Elle est également perceptible dans les productions matérielles et immatérielles d'un peuple (Yosso, 2005). Considérant la culture comme l'aspect informel des choses et qui s'apparente au «culturel», elle entretient aussi des relations avec le formel. Cette ambiguïté découle fondamentalement du caractère hétéronomique de la culture par rapport au formalisme des procédures et des valeurs liées à l'informel (Pesqueux, 2016). Ce niveau d'ambiguïté s'explique par les quatre perspectives suivantes : l'informel, l'immatériel, l'implicite et l'imaginaire (Pesqueux, 2016). Ces quatre perspectives peuvent être abordées en approchant la dimension de

l'informel à une question épistémologique, celle de l'implicite à une question méthodologique, celle de l'immatériel à une question économique et celle de l'imaginaire à une question anthropologique (Pesqueux, 2016). Au-delà de cette considération, la notion d'expression culturelle semble rester encore ambiguë dans le sens où l'on doit déterminer si le culturel renvoie au "caché" et le formel au "montré". Vu comme tel, on peut se demander quel lien existe-t-il entre le caché et le pré-jugé et même le préjugé? Ce qui conduirait à un jugement de valeur qui ne peut être que culturellement partial. Les difficultés de compréhension se posent pour les binômes "visible /invisible", culturel/religieux et culture/moeurs. Tout ceci montre que la notion de culture reste un concept difficilement abordable (Pesqueux, 2016).

En effet, l'ambiguïté de la notion de culture en termes de définition peut se remarquer aussi chez Hofstede (1994) lorsqu'il considère la culture comme une programmation mentale collective permettant de distinguer les membres d'une catégorie de personne à l'autre. Cette ambiguïté s'explique par le fait que chaque catégorie de personne, chaque nation, région ou groupe ethnique peut avoir sa propre culture alors que l'on parle de culture nationale. On pourrait se demander dans quelle mesure on peut attribuer la culture d'un groupe ethnique à la culture d'un pays. En outre, la notion de culture se montre ambiguë par le fait même d'attribuer un niveau de culture différencié aux différentes dichotomies suivantes : hommes/femmes (Culture de genre), Jeunes / vieux (culture des groupes d'âge ou de génération), classe sociale ou occupation (culture occupationnelle), type d'entreprise / organisation du travail (culture organisationnelle) alors que ces différents niveaux de culture peuvent se trouver à l'intérieur d'un même pays. La culture semble comporter un certain niveau d'ambiguïté aussi au niveau épistémologique.

3) L'ambiguïté d'ordre épistémologique

La possibilité de donner des sens différents à la notion de culture selon qu'on utilise une anthropologie philosophique ou culturelle entraîne une ambiguïté d'ordre épistémologique (Pesqueux, 2016). Par rapport à la notion de culture, l'auteur a fait ressortir une différence flagrante entre Lévinas qui utilise l'anthropologie philosophique comme fondement ontologique de l'être ou de cosmologie alors que Morin cherche à

comprendre la vie en société. Cette ambiguïté de la culture alimente une tension entre l'altérité et l'identité. Dans cette contradiction, l'identité finira par s'imposer soit positivement ou négativement par rapport à l'autre. En considérant la culture comme l'élément de base du sentiment d'être dans un univers de sens donné, la notion de culture peut être le fondement d'une description (construction d'une méthodologie) ou le fondement d'une compréhension (fourniture d'une base épistémologique). Au-delà de la dimension épistémologique, Pesqueux (2016) met en avant un autre type d'ambiguïté touchant l'aspect méthodologique de la notion de culture.

4) L'ambiguïté d'ordre méthodologique

La culture peut être appréhendée de différentes manières. Et pour s'en convaincre, Pesqueux (2016) insiste sur le côté diachronique de la notion. L'auteur l'aborde sous ses aspects évolutionnistes dans le sens où la culture se développe graduellement des sociétés "primitives" vers des sociétés « plus évoluées ». On peut appréhender aussi la notion de culture en partant du particularisme à l'universalisme, en établissant des lois universelles, et en même temps, chaque culture est capable de constituer une production « spécifique » (Pesqueux, 2016).

La culture peut être abordée aussi à partir d'une approche fonctionnaliste constituant le « moteur invisible » mais déterminant la vie en société. Cette manière de procéder conduit généralement à deux types de conclusion :

Le matérialisme culturel qui renvoie à des manifestations concrètes observables dans les objets et les comportements des membres d'une société à un moment donné, et [1] [SÉP] l'idéalisme culturel qui voit la culture comme l'opérateur invisible venant sous-tendre les représentations qui se trouvent à la base du comportement individuel. Cette diversité d'approches représente l'élément essentiel de l'ambiguïté méthodologique de la notion de culture (Pesqueux, 2016).

Paragraphe 6. Entreprise et organisation

Le terme « organisation » paraît extrêmement difficile à cerner et donne lieu à plusieurs définitions (Baker et Ghostine, 2011). Les auteurs avancent que « *les entreprises et les*

organisations apparaissent généralement comme des systèmes faisant concurrence au marché. L'organisation est vue comme un ensemble social d'individus dont les objectifs, les motivations, les informations et les obligations contractuelles diffèrent (Baker et Ghostine, 2011 : 8). Ainsi, la littérature semble utiliser de manière interchangeable les concepts « entreprise, firme et organisation » (Basu et Miroshnik, 2003; Binder et Clegg, 2006 ; Larsen, 2009 ; Abu-Jarad et al., 2010; Fisher^[L]_[SEP] et al., 2010; Avci et al., 2011). Une entreprise est aussi « *une entité qui, indépendamment de sa forme juridique y compris des partenariats ou des associations, exerce régulièrement une activité économique* » (Binder et Clegg, 2006 : 409). Dans sa forme la plus simple, une entreprise peut être vue comme une société unique et intégrée c'est-à-dire une structure globale avec plusieurs entreprises partenaires facilitant l'externalisation de certaines activités qu'elles peuvent réaliser plus efficacement et de manière plus efficiente (Binder et Clegg, 2006). Une entreprise est aussi l'ensemble formé d'un producteur et des actionnaires comprenant éventuellement plusieurs individus utilisant d'autres inputs (Granger, 1997). L'entreprise constitue aussi un système de contrats (Granger, 1997). Gabrié et Jacquier (1994) cités par Granger (1997 : 164) utilisent de manière interchangeable les concepts « entreprise » et « organisation ». Ces auteurs voient l'entreprise comme : (1) *un réseau complexe de contrats dont « l'essence » est la relation d'emploi*, (2) *une méthode d'évaluation microéconomique des organisations (entreprises et marchés) fondée sur la prise en compte des coûts et des avantages au sens large*, (3) *la prise en compte des comportements conflictuels, opportunistes et de rationalité limitée*, (4) *une finalité en termes d'efficience organisationnelle sur toute autre forme alternative* ». Ainsi, les auteurs considèrent les entreprises comme des organisations puisqu'ils leur attribuent les mêmes fonctions. Selon Granger (1997 : 152) : « *une organisation comporte, d'une part, des relations entre des individus explicitement décrites dans des contrats et des règlements, et d'autre part, des relations implicites fixées par des coutumes et des conventions* ». Les travaux de Hofstede (1980, 1991, 1994, 2001), Trompenaars (1993) et les chercheurs de GLOBE (House et al., 2004) portent sur des firmes multinationales, des entreprises qu'ils considèrent donc comme étant des organisations. De manière synthétique, une organisation est un système social organisé en vue d'atteindre des

objectifs. Elle suppose un but formel, une division de tâches, une attribution de rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions et un ensemble de règles d'évaluation. Pour Aluko (2003), une organisation est définie comme étant essentiellement une structure permettant de mettre en œuvre une activité sociale particulière sur une base régulière, poursuivant un objectif spécifique, fonctionnant suivant des règles de comportement et souscrit à des relations d'autorité. Alors, l'organisation est un concept très large regroupant les entreprises, les institutions parapubliques, les organisations politiques, les organisations caritatives, les organisations de défense des droits humains, etc. Donc, une entreprise est une organisation alors que l'inverse n'est pas forcément vrai. Alors, dans le cadre de cette étude, les concepts « entreprise, organisation et firme » sont utilisés de manière interchangeable.

Paragraphe 7. La performance de l'entreprise

La notion de performance a un caractère polysémique et les chercheurs lui attribuent différentes définitions (Essid, 2009; Abu-Jarad et al., 2010). Étymologiquement, le terme performance vient de l'ancien français "parformer" utilisé pour signifier «accomplir, exécuter» (Pesqueux, 2004). Son équivalent anglais est "perform" qui signifie accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent (Essid, 2009).

Le terme « performance » est utilisé couramment pour exprimer l'exploit, le succès, la rentabilité ou la compétitivité d'une entreprise, la productivité du travail, la qualité des produits et des services (Essid, 2009). La performance renvoie aussi à l'économie, l'efficacité et l'efficience qu'on peut obtenir d'un programme ou d'une activité (Ricardo et Wade, 2001). Vosloban (2012) avance que la performance représente l'un des aspects les plus importants dont l'entreprise doit tenir compte dans sa stratégie de développement notamment dans un contexte où les marchés tendent vers un certain standard. Dans ce cas, la performance est perçue comme la capacité de l'entreprise à offrir des biens et des services de meilleure qualité sur le marché. Du point de vue managérial, la performance peut être vue comme la capacité de l'entreprise à utiliser de manière optimale les ressources financières, matérielles et humaines dont elle dispose pour atteindre des

objectifs (Bourguignon, 2000; Daft, 2000 ; Ricardo et Wade, 2001). La performance peut être perçue également comme la réalisation des objectifs dans les délais prévus. C'est un accomplissement ou un dépassement (Bailly, 2005). Elle s'obtient par la comparaison entre des résultats obtenus et ceux définis dans une stratégie. La performance est donc considérée comme la capacité de l'entreprise à atteindre ses buts qui touchent généralement aux aspects financiers et non financiers. Elle renvoie avant tout à la notion de résultat. Selon Saulquin et Schier (2005) rapportés par Essid (2009 : 29), *le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation*». Généralement la performance organisationnelle est étudiée dans sa dimension globale (financière et non financière).

A) La performance globale

La performance globale va au-delà de l'aspect financier pour prendre en compte les multiples aspects de la performance qui sont des facteurs importants pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Berland, 2009). Elle intègre particulièrement les performances économiques, sociales et environnementales (Baret, 2006). D'où la responsabilité sociétale de l'entreprise qui a émergé dans la littérature avec l'introduction du concept de développement durable (Dohou et Berland, 2008). En vue de faciliter une gestion efficace de l'entreprise, les managers doivent disposer d'indicateurs présentés sous forme d'un tableau de bord comme celui de Kaplan et Norton (2001b) « *Balanced scorecard* » (Berland, 2009). En plus des indicateurs financiers, le *Balanced scorecard* prend en compte un ensemble d'indicateurs non-financiers liés aux objectifs stratégiques préalablement définis pour contrôler la performance de l'entreprise. Le tableau de bord de Kaplan et Northon (2001b) propose de considérer l'organisation interne, l'adéquation entre ses effectifs et ses capacités productives, la conquête de nouveaux marchés, l'ajustement de l'offre par rapport à la demande, la réforme au niveau

de la gestion des ressources humaines et la modernisation des équipements (Liouville et Bayad, 1995). La performance globale permet de prendre en considération les intérêts des actionnaires (shareholders) et des parties prenantes (stakeholders) et comprend alors les deux aspects financiers et non-financiers (Berland, 2009).

B) La performance financière

La performance financière permet de mesurer la rentabilité financière d'une entreprise (Davis et al., 2000). La rentabilité financière renvoie à l'augmentation des ventes tout en maintenant faibles les coûts variables (Davis et al., 2000). Elle se réfère aussi aux capacités d'une firme à générer du profit (Kallunki et al., 2011). L'analyse de la performance fait appel à des indicateurs financiers permettant de mesurer l'efficacité d'un système d'exploitation par rapport à une norme, un plan ou un objectif défini dans le cadre d'une stratégie d'entreprise. Les indicateurs financiers facilitent également la standardisation des résultats à atteindre par les différents départements de l'entreprise (Essid, 2009). Divers indicateurs sont utilisés dans la littérature pour mesurer la performance financière des entreprises. Le premier groupe d'indicateurs se réfère au taux de rentabilité financière, la marge bénéficiaire, le rendement des actifs et des capitaux propres, le retour sur ventes, le chiffre d'affaires (Abowd et al., 2000; Glick, 2008), la valeur ajoutée (Ballot et al., 2001). D'autres chercheurs utilisent le taux de croissance annuel des ventes (Pinto et al., 1993 ; Davis et al., 2000 ; Tsai, 2004 ; Avci et al., 2011), le taux de profit (Lipe et Salterio, 2000; Essid, 2009 ; Avci et al., 2011), augmentation des parts de marchés et baisse des coûts (Avci et al., 2011), le taux de rendement des fonds propres (Welbourne et Cyr, 1999 ; DeYoung, 2005). Enfin, des auteurs comme Berland (2009) et Kallunki et al. (2011) utilisent la croissance des bénéfices par action, le taux de croissance du cash flow, le Retour sur Actif « return on assets-ROA » et le Retour sur Investissement « Return On Investment, ROI » pour mesurer la performance de l'entreprise.

E) La performance non financière

Au-delà des aspects financiers, la performance de l'entreprise peut être analysée sous l'angle qualitatif au moyen d'indicateurs intangibles. La performance non financière permet à une entreprise de mieux évaluer et de piloter sa performance financière (Kallunki et al., 2011). Elle permet aussi d'apprécier d'autres types de succès que la comptabilité financière n'arrive pas à capter (Essid, 2009). La performance non financière renvoie aux capacités de l'entreprise à produire des biens et des services répondant aux exigences des consommateurs (Morin et al., 1996). Elle comporte plusieurs aspects dont la satisfaction et la fidélité des clients, la satisfaction des employés (Kallunki et al., 2011; Avci et al., 2011). La performance non financière comprend aussi des dimensions sociales et environnementales. Ces différents aspects sont subséquemment présentés.

1) La satisfaction des clients

La satisfaction des clients est devenue de plus en plus importante dans les stratégies d'entreprise. Elle est perçue comme un jugement évaluatif suite à une occasion d'achat (Anderson et al., 1994). La satisfaction se réfère aussi à l'utilité tirée d'une transaction spécifique, après avoir comparé la performance du produit aux attentes (Kim et al., 2004). La satisfaction est considérée également comme la résultante de l'évaluation cognitive et affective qu'un client se fait d'un bien ou d'un service (Zeithaml et al., 2006). Les attentes du client par rapport à un produit se construisent au fur et à mesure qu'il pose des actes de consommation. La satisfaction représente une étape cruciale vers la fidélité du client qui va garantir la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise. La satisfaction du client est aussi une importante source d'avantages concurrentiels et de compétitivité pour l'entreprise (Rust et al., 2000). Ainsi, la plupart des entreprises se rendent compte qu'il est beaucoup plus coûteux d'attirer de nouveaux clients que d'en conserver les anciens. C'est pourquoi, elles cherchent à établir des conditions préalables pour porter le client à répéter ses achats (Lewin, 2009). Ce qui exige alors qu'elles mettent en place une stratégie pour répondre aux besoins actuels et futurs des clients.

Les chercheurs identifient d'autres avantages que la satisfaction des clients procure à

l'entreprise. La satisfaction entraîne la fidélité, car un client satisfait a plus de chance de répéter ses actes d'achat. Étant donné que les clients satisfaits seront fidélisés, la satisfaction permet alors de réduire les coûts liés au marketing et à la recherche de nouveaux clients et mêmes les coûts globaux de transaction (Kim et al. 2004 ; Kim et Kim, 2009). Un autre grand avantage que procure la satisfaction est qu'elle dresse une barrière de commutation permettant d'éviter la fuite des clients. Kim et al. (2004) argumentent que lorsque le client est satisfait, il n'est pas facile pour lui de changer de fournisseur. Le client qui s'engage dans des relations affectives avec l'entreprise fait face à des coûts psychologiques et sociaux qu'il n'acceptera pas de supporter s'il décide de changer de fournisseur. C'est ainsi que la satisfaction peut même conduire à une baisse des élasticités-prix de la demande, car le client n'est pas prêt à abandonner l'entreprise pour une légère augmentation des prix (Kim et al., 2004). Ce qui signifie que plus la barrière de commutation est grande, moins le client peut changer de fournisseur. Ainsi, le grand défi pour une entreprise consiste à orienter les clients à travers la satisfaction afin de les fidéliser.

2) La fidélité des clients

La fidélité se réfère à l'attachement du client vis-à-vis de l'entreprise et se caractérise par une stabilité dans son comportement d'achat (Yee et al., 2010). À travers des programmes de fidélité, une entreprise cherche à conserver le client en orientant ses actes d'achat (Meyer-Waarden, 2007). La fidélité renseigne sur la satisfaction des clients (Ndubisi, 2012). Elle s'exprime par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard de l'entreprise (Wallace et al., 2004). La fidélité du client peut permettre à l'entreprise de réduire ses coûts de transaction. Selon Rosenberg et Czepiel (1983) cités par Lawson-Body (2000), les dépenses liées au recrutement d'un nouveau client peuvent aller jusqu'à six fois plus que celles effectuées pour en conserver un ancien. D'ailleurs, en fonction de la loi 20/80 de Pareto (1927), une entreprise peut chercher à avoir au moins 20% de clients fidèles pour garantir 80% de son chiffre d'affaires (Zeyl et Dayan, 2003). Ainsi, la fidélité des clients est un facteur déterminant de la performance de l'entreprise (Yee et al., 2010). Elle représente un levier important pour permettre à l'entreprise d'améliorer sa

performance. Lorsqu'une entreprise dispose d'un nombre considérable de clients fidèles, elle se trouve dans de meilleures conditions pour affronter la concurrence. Il paraît aussi qu'un grand nombre de clients fidèles peut être considéré comme un actif pour l'entreprise. Les clients fidèles constituent alors des valeurs pour l'entreprise (Martin et al., 2012). Ainsi, le développement des programmes de fidélité devient nécessaire pour garantir la performance des entreprises. Elles investissent par conséquent de manière substantielle dans la mise en œuvre des programmes de fidélité (Sanzo et al., 2002; Rigby et Ledingham, 2004 ; Kim et al., 2004; Ramani et al., 2006; Meyer-Waarden, 2007; Vesel et Zabkar, 2009).

3) La satisfaction des employés

La satisfaction au travail est définie comme l'état émotionnel positif résultant de l'évaluation des emplois (Mathew et al., 2012). Elle découle de la reconnaissance et de l'évaluation des conditions de travail (Staw et Cohen-Charash, 2005). Cette définition est en congruence avec la hiérarchie des besoins développée par Maslow dans les années 1970 selon laquelle les différents niveaux d'objectifs sont atteints avant que l'individu soit totalement satisfait. Ainsi, la satisfaction au travail comprend le travail en tant que tel, la rémunération, les promotions, la reconnaissance, les avantages sociaux, les conditions de travail, la supervision, le support des collègues de travail et la gestion l'entreprise (Peng, 2014). Les indicateurs utilisés pour mesurer la satisfaction des employés sont : la bonne utilisation des capacités de l'employé par l'organisation, l'utilisation de l'employé à la place qu'il faut et l'utilisation optimale des ressources en général (Mathew et al., 2012).

4) La performance sociale

La performance sociale de l'organisation intègre les coûts sociétaux engendrés en termes de chômage, de déqualification, de pathologies liées au stress (Baret, 2006). La performance sociale renvoie à la capacité de l'entreprise à gérer sa responsabilité sociale dans une démarche partenariale prenant en compte les intérêts des actionnaires et ceux des parties prenantes (Déjean et Gond, 2003). Des auteurs comme Wartick et Cochran

(1985), qui s'intéressent à la responsabilité sociale de l'entreprise, ont mis l'accent sur l'évaluation des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel. Pour ces auteurs, la performance sociale renvoie à l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (Wartick et Cochran, 1985). Dans le même ordre d'idées, Husted (2000) met l'accent sur la logique de la contingence expliquant la dynamique organisationnelle engendrée par la performance sociale de l'entreprise et qui s'exprime par les combinaisons de facteurs humains, organisationnels, techniques et financiers. Pour Martory et Crozet (2016), la performance sociale de l'entreprise concerne très fortement la gestion des ressources humaines qui consiste à mettre en œuvre la législation sociale, entretenir des relations avec les services administratifs du travail, administrer les hommes, assurer leur sécurité et leur épanouissement, organiser et faire fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et faciliter dialogue entre différents niveaux hiérarchiques, mettre en place les systèmes de circulation des informations dans l'organisation, recruter et placer chaque individu au poste convenable répondant à ses aptitudes et ses aspirations, organiser la formation et l'intégration des salariés sur chaque poste, assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leurs carrières, améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation (Martory et Crozet, 2016). Selon Reynaud (2003) rapporté par Essid (2009), la performance sociale de l'entreprise peut se traduire par l'égalité de traitement, respect des droits de l'homme et bonne condition de travail, taux de démission annuel, taux d'absentéisme, budget consacré à la formation.

5) Performance environnementale

La performance environnementale se réfère à l'ensemble des activités envisagées pour diminuer la pollution de l'environnement. Elle s'inscrit dans une perspective de développement durable qui renvoie à la protection de l'environnement et de l'écologie (Essid, 2009). Le terme de développement durable est défini par Brundlandt (1992) qui l'a utilisé pour la première fois à l'ONU comme un type de développement répondant aux besoins du présent, sans compromettre la possibilité qu'auront les générations futures de

répondre aux leurs. Ainsi, une entreprise est performante du point de vue environnemental lorsqu'elle oeuvre à la préservation des possibilités pour des générations futures de profiter de toutes les ressources existantes, aussi bien les ressources naturelles, qu'humaines. Ce qui met l'entreprise face à sa responsabilité pour composer avec la problématique de la rareté des ressources existantes afin de ne pas compromettre le bien-être des générations futures (Essid, 2009). Les indicateurs permettant de mesurer la performance environnementale sont entre autres la publication du rapport environnemental, la sponsorship des activités environnementales, la collaboration avec les organisations écologiques, la publication de la stratégie et des politiques de protection de l'environnement. La performance environnementale se traduit aussi par la diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, épuisement des ressources (Essid, 2009). En vue d'une meilleure appréhension de la notion de performance organisationnelle, il convient de présenter dans le paragraphe suivant d'autres indicateurs de mesure comme l'efficacité et l'efficience.

Paragraphe 8. Efficacité et efficience économique

L'efficacité et l'efficience économiques paraissent comme deux termes semblables qui, cependant, ne sont pas interchangeables. L'efficacité est le fait d'atteindre les résultats et objectifs poursuivis. Elle traduit la qualité des anticipations et des prévisions faites par l'entreprise. L'efficacité est mesurée par l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus dans un processus de production (Bouquin, 2004). En termes de mesure de la performance, l'efficacité est comme la croissance du profit, la croissance des ventes et des parts de marché, la crédibilité et la valeur de l'entreprise (Tajeddini et al., 2013).

Par contre, l'efficience économique est un phénomène aux multiples facettes (Dimara et al., 2008). Elle se réfère aux résultats obtenus comparés aux moyens utilisés dans un processus de production (Soderbom et Teal, 2004 ; Berland, 2009). L'efficience renvoie à la rentabilité qui est le rapport entre les outputs et les inputs, c'est-à-dire les bénéfices réalisés et les capitaux investis. L'efficience consiste donc en la maximisation de la quantité de biens et de services produits à partir d'une quantité donnée de ressources (Bouquin, 2004; Wang et al., 2011; Tajeddini et al., 2013). Une entreprise atteint

l'efficacité économique lorsqu'elle arrive à produire des quantités maximales d'extrants à des coûts de transaction minima, compte tenu de son environnement technologique (Bouquin, 2004). Ainsi, l'efficacité économique consiste à faire une allocation optimale des ressources afin d'obtenir de meilleurs résultats possibles (Soderbom et Teal, 2004). Au niveau de la production, l'efficacité renvoie traditionnellement à la combinaison optimale des facteurs en tenant compte de leurs coûts, en vue d'obtenir des outputs maxima. Autrement dit, l'entreprise est économiquement efficace lorsqu'elle arrive à obtenir une combinaison optimale de ressources garantissant la tangence entre ses courbes d'isoquant et d'isocoût (Soderbom et Teal, 2004). Ce qui signifie que l'accès à des facteurs de production à moindre coût est nécessaire pour permettre à une entreprise d'atteindre l'efficacité économique. Les indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité économique sont : la rotation des stocks, la productivité des facteurs. La productivité des facteurs est déterminée par le rapport entre la production effective et les quantités maximales d'outputs réalisables (frontière de production) en utilisant les quantités d'inputs disponibles (Lesueur et Plane, 1998; Soderbom et Teal, 2004; Dimara et al., 2008). L'efficacité et l'efficacité ont permis certes d'avoir une compréhension de la performance organisationnelle suivant la programmation préalable et avec l'allocation optimale des ressources. Cependant, ces deux termes ne permettent d'évaluer valablement ni la mise en œuvre des actions programmées ni les efforts humains déployés pour atteindre les buts fixés. Cette préoccupation est abordée à travers la notion d'efficacité ci-dessous présentée.

Paragraphe 9. Efficacité

L'efficacité est l'indicateur permettant de voir dans quelle mesure les réalisations prévues ont été mises en œuvre (Galdemar et al, 2012). Elle peut être définie comme le rapport résultat/satisfaction obtenu dans une action d'échange. L'efficacité fait partie du triptyque indicateur "efficacité-efficacité-efficacité" qu'on peut utiliser dans une certaine mesure pour mesurer la performance de l'entreprise (Jaouen et al., 2005). Ce terme renvoie aussi à l'incidence d'une mesure sur un phénomène quelconque. Par exemple, Guillaumont et Jeanney (1997) utilisent la notion d'efficacité pour exprimer

l'impact d'une dévaluation monétaire sur les prix relatifs. Dans cette perspective, ces auteurs ont défini l'effectivité comme la proportion dans laquelle la dépréciation nominale de la monnaie se traduit par une baisse des prix relatifs des biens non-échangeables au niveau international, c'est-à-dire par une dépréciation du taux de change réel.

Dans le domaine de la science de gestion, l'effectivité fait référence à la conception chinoise de la notion d'efficacité adoptée en Occident. Contrairement aux européens qui s'accrochent à une vision volontariste et théorique de l'efficacité, fixant des buts théoriques *ex-ante* devant conduire au réel, Jullien (1996) met en avant l'approche chinoise traditionnelle selon laquelle l'effet d'une action s'inscrit dans une perspective de déroulement et se développe dans la situation initiale. Ce qui fait que le résultat recherché ne dépend pas de la qualité du plan d'action, mais de la capacité de l'organisation à bien comprendre les circonstances pour pouvoir en profiter. L'effectivité peut être considérée alors comme une vision, un indicateur d'un changement qui s'opère en s'appuyant sur les singularités existantes dans la situation initiale (Jullien, 1996). L'ensemble des concepts clés ayant été défini, la section suivante procède à l'analyse des approches traditionnelles de la performance des entreprises.

Section 2. Approches traditionnelles de la performance

La littérature économique a pendant longtemps considéré le capital physique et le travail comme deux facteurs traditionnels de production de l'entreprise (Cobb et Douglas, 1928 ; Ballot et al., 2001). D'autres recherches ont intégré par la suite l'innovation (Schumpeter, 1934), le progrès technique (Solow, 1956). Les travaux de Denison (1962) et de Becker (1964) ont montré l'importance d'une main-d'œuvre qualifiée dans le processus de production. Ainsi, ces chercheurs ont intégré le capital humain comme un des facteurs clés de la croissance. En effet, cette section discute des approches traditionnelles de la performance qui tournent principalement autour de la fonction de production de Cobb et Douglas (1928) utilisée aussi par de nombreux auteurs pour mesurer la performance des entreprises (Louzzani, 2004; Ambapour, 2010; Dostie et Lachance, 2010; Doong et al., 2011), des apports du marketing et des paramètres managériaux.

Paragraphe 1. La fonction de production de Cobb-Douglas

La fonction de production de Cobb-Douglas (1928) décrit, selon la perception des économistes néoclassiques, l'output maximal qui peut être obtenu (Q) en fonction de diverses combinaisons de deux facteurs de production : le capital physique (K) et le travail (L) (Ambapour, 2010). L'équation fondamentale de la fonction de production de Cobb-Douglas prend la forme mathématique suivante :

$$Q = f(K, L) = K^\alpha L^{1-\alpha} \quad ; \quad K > 0 \text{ et } L > 0 ; \quad (0 < \alpha < 1)$$

Les paramètres α et $1-\alpha$, représentent respectivement les élasticités de la production par rapport au *capital physique et au travail*.

Ce modèle s'appuie sur des hypothèses selon lesquelles l'accroissement de la production dépendrait uniquement de l'augmentation des inputs (capital physique et travail). Il s'agit d'un modèle à rendement d'échelle constant qui ne tient pas compte du progrès technique (Louzzani, 2004). Dans le cas où le marché se trouve en situation de concurrence pure et parfaite, α et $(1-\alpha)$ représentent les parts de rémunérations du capital physique et du travail (Dostie et Lachance, 2010). Les facteurs de production étant substituables, une diminution du capital physique de 1% doit être compensée par une augmentation du travail de 1% pour pouvoir conserver le même niveau de production. Cependant, d'autres chercheurs avancent que ce modèle bifactoriel ne peut pas expliquer la totalité de la croissance (Solow, 1956). C'est ainsi que le progrès technique y a été introduit.

Paragraphe 2. L'intégration du progrès technique

Face au postulat du rendement d'échelle constant soutenu par les économistes néoclassiques, Solow (1956) a intégré le progrès technique qui, contrairement au modèle de base à deux facteurs, permet d'avoir des rendements d'échelle croissants. Le progrès technique est vu comme un facteur exogène permettant de dynamiser la fonction de production. Le progrès technique vient généralement d'une innovation de produits ou de procédés permettant d'améliorer les productivités et, de surcroit, l'output.

Le progrès technique entraîne des transformations ou des bouleversements dans les méthodes de production, l'organisation du travail et des marchés, les produits, et les structures de l'économie de manière générale. Avec l'intégration du progrès technique, la fonction de production de Cobb-Douglas devient :

$$Q = P_t K_t^\alpha L_t^{1-\alpha} \quad , \quad \beta = 1 - \alpha$$

P_t étant le progrès technique, les taux de croissance de la production, du capital physique et du travail se déterminent en prenant le logarithme et en dérivant la fonction de Cobb-Douglas.

$$\log Q = \log P + \alpha \log K + \beta \log L$$

$$\frac{DQ}{Q} = \frac{DP}{P} + \alpha \frac{DK}{K} + \beta \frac{DL}{L}$$

Avec la double hypothèse des rendements d'échelle constants et d'un trend de progrès technique dans le temps (Louzzani, 2004), c'est-à-dire $P_t = P_0 e^{\lambda t}$

$$\frac{DP}{P} = \lambda \quad \text{et} \quad \frac{DQ}{Q} = \lambda + \alpha \frac{DK}{K} + \beta \frac{DL}{L}$$

$\frac{DQ}{Q}$, $\frac{DK}{K}$, $\frac{DL}{L}$ représentent respectivement les taux de croissance de la production, du capital physique et du travail (Louzzani, 2004).

A partir de cette nouvelle formulation, la production dépend de la quantité du travail (L_t), du capital physique (K_t) et du progrès technique (P_t). Ainsi, plus le progrès technique est élevé, meilleure sera la production (Dostie et Lachance, 2010). Le progrès technique traduit alors les effets cumulatifs des changements technologiques opérés. Il représente la source principale de la croissance dans le nouveau modèle (Louzzani, 2004). En effet, les travaux empiriques réalisés dans les années 1950 à travers différents pays ont montré que plus de 50% de la croissance a été expliqué par un trend du progrès technique. Ces résultats ont convaincu les chercheurs sur l'apport du progrès technique dans

l'explication de la croissance à travers une meilleure productivité du *capital physique et du travail* (Louzzani, 2004).

Les travaux de Solow (1956) montrent qu'un « support matériel » est nécessaire au développement du progrès technique. Selon l'auteur, l'investissement dans l'acquisition du matériel récent pour renouveler le stock de capital physique notamment par des machines plus performantes peut permettre d'améliorer le niveau de productivité globale. Le progrès technique se trouve donc incorporé dans les nouvelles machines et les salariés seront en mesure d'exécuter des tâches plus rapidement, ce qui peut contribuer aussi à améliorer la productivité du travail.

En effet, à partir de ses travaux sur l'industrie aéronautique américaine, Arrow (1962) avance l'idée d'un progrès technique induit par le travail. Selon l'auteur, la quantité de travail nécessaire à la construction d'un avion diminue au fur et à mesure que le nombre d'avions augmente. Ce rendement croissant du travail ne peut s'expliquer que par l'expérience acquise par les travailleurs dans l'accomplissement d'une même tâche pendant une longue période (Arrow, 1962). Ce gain de productivité serait expliqué par le savoir-faire acquis par les ouvriers en manipulant les outils de travail (*learning by doing*). Le progrès technique se manifeste alors à travers une main-d'œuvre expérimentée. Ainsi, l'apparition du progrès technique nécessite la formation des travailleurs pour pouvoir mieux utiliser les nouvelles machines, ce qui annonce déjà la théorie du capital humain.

Paragraphe 3. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain a émergé dans la littérature du fait qu'en dépit de l'introduction du progrès technique et de l'innovation, une partie de la croissance économique reste sans explication. Ainsi, des chercheurs ont identifié le « capital humain » comme un des facteurs clés de la croissance économique (Mincer, 1958; Schultz, 1961; Denison, 1962; Becker, 1964).

A) Cheminement des principaux travaux théoriques sur le capital humain

L'idée d'attribuer un rôle considérable au capital humain dans un processus productif remonte aux travaux des économistes classiques dont Smith (1776) attribuant une grande importance aux compétences et aux capacités humaines, au même titre que les autres types de capitaux. Selon l'auteur, la compétence d'un homme peut être considérée comme une machine ayant un coût réel et qui génère du profit. Say (1821) considère déjà la qualité de la main-d'œuvre comme un facteur important pour la production. Cependant, les discussions qui s'en suivirent jusqu'à la deuxième guerre mondiale avaient mis l'accent beaucoup plus sur l'aspect quantitatif du travail. C'est à partir des années 1950 où des pays développés ont enregistré une forte croissance économique que les économistes ont accordé beaucoup plus d'importance à l'aspect qualitatif de la main-d'œuvre. Ainsi, la théorie du capital humain va faire son apparition à proprement parler dans les années 60, avec les travaux de Mincer (1958), Schultz (1961), Denison (1962) et notamment Becker (1964). Avec l'intégration du capital humain, la fonction de production devient :

$$Q = f(K, L, H) = Q = AK^\alpha L^\beta H^\lambda \varepsilon^\mu$$

Cette fonction de production montre que la croissance économique dépend de la productivité des facteurs : capital physique (K), quantité du travail (L) et capital humain (H), avec ε^μ représentant les erreurs aléatoires non corrélées. Dès lors, la qualité des ressources humaines allait occuper une place prépondérante dans l'analyse économique. Les chercheurs partent du constat que la croissance économique diffère d'un pays à l'autre et à l'intérieur d'un même pays, les revenus diffèrent d'une entreprise à l'autre. Après avoir isolé les parts du travail et du capital physique dans la croissance observée, il reste un résidu qui n'a pas été expliqué quantitativement par les deux facteurs traditionnels de production. Les chercheurs se sont rendu compte que la croissance du revenu per capita observée dans plusieurs pays pendant de longues périodes est due en grande partie à l'apport du capital humain. Au-delà d'une expansion des connaissances scientifiques et techniques permettant d'améliorer la productivité du travail et d'autres facteurs de production, les chercheurs appuient l'idée qu'une meilleure qualification de la

main-d'oeuvre peut expliquer une bonne partie de la croissance (Denison, 1962; Becker, 1964). Ainsi, ils proposent de considérer le capital humain comme un facteur clé de production.

En effet, Becker (1964) présente le capital humain comme l'ensemble des connaissances générales ou spécifiques. Il peut être considéré aussi comme un stock de connaissances incorporées dans l'individu, grâce à des investissements dans l'éducation ou connaissances acquises par l'apprentissage dans les entreprises et qui sont valorisables économiquement. Ces connaissances accroissent la qualification et la compétence de l'individu, ce qui se traduit directement par une augmentation de productivité. Alors, la théorie du capital humain explique l'apport de la main-d'œuvre qualifiée à la croissance économique ainsi que le processus permettant de la développer. Selon cette théorie, l'investissement dans l'éducation s'est révélé crucial pour permettre d'améliorer la productivité ; ce qui affecte largement aussi les taux de salaires perçus par les employés. Il permet d'accroître, via les gains de productivité, la compétitivité de l'économie nationale (Schultz, 1961; Denison, 1962). Lucas (1988) avance que les investissements dans la formation des travailleurs affectent de manière significative leur productivité. Salamon (1991) trouve que le capital humain permet d'augmenter le salaire de l'individu. Ainsi, l'application systématique des connaissances scientifiques dans la production des biens et des services a considérablement augmenté la valeur de l'éducation. Dès lors, l'enseignement technique et la formation sur le tas ont pris beaucoup d'ampleur. C'est ainsi que les pays qui ont réussi à dégager une croissance soutenue des revenus per capita sont ceux qui investissent beaucoup dans l'éducation et la formation. Par exemple, les dépenses effectuées par les États-Unis dans l'éducation entre 1930 et 1960 expliquent environ le quart de la hausse de leur revenu per capita au cours de cette période (Douglass, 2010). Dans le même ordre d'idées, David (2001) a trouvé que l'investissement dans l'enseignement secondaire et postsecondaire au cours du siècle dernier a un grand impact sur la croissance économique de la plupart des pays européens.

De même, la croissance économique chinoise semble s'appuyer grandement sur

l'investissement en capital humain à travers une vaste réforme dans son système éducatif qui a permis d'augmenter l'accès des groupes sociaux défavorisés à l'enseignement supérieur et d'ajuster l'éducation aux contextes culturels et politiques du pays (Douglass, 2010). Cette réforme a permis aux autorités chinoises de répondre à la demande d'éducation des populations urbaines et rurales, d'établir l'équilibre entre le niveau de la production et les besoins en main-d'œuvre qualifiée, de créer des systèmes de soutien financier promouvant l'excellence au niveau de l'enseignement supérieur. Des mécanismes de gestion et de gouvernance ont été mis en place, en vue de renforcer les capacités des institutions et les conduire à une meilleure qualité (Douglass, 2010). En outre, en dépit du manque de ressources naturelles dont souffrent certains pays comme le Japon, le Taïwan et d'autres pays asiatiques, ils connaissent des progrès économiques considérables au cours des dernières décennies. Ces pays arrivent à se doter d'une main-d'œuvre bien formée et laborieuse, à travers des investissements massifs dans l'éducation et la formation professionnelle. Ainsi, la croissance économique de ces pays peut s'expliquer essentiellement par leur dotation en capital humain. En définitive, le capital humain est considéré dans la littérature comme un facteur déterminant dans les théories de la croissance endogène. Dès lors, les agents économiques notamment les ménages et les entreprises doivent faire des choix rationnels en termes d'investissement dans la formation initiale et continue. Étant donné que la productivité du travail dépend de la qualification et des compétences des salariés, l'investissement en capital humain devient de plus en plus important. Il devient intéressant aussi de déterminer les liens entre le capital humain et la performance de l'entreprise et d'analyser les conditions dans lesquelles un employé ou une entreprise accepterait de faire des investissements en capital humain.

B) Liens entre capital humain et performance de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, le capital humain se construit à travers le recrutement de travailleurs qualifiés et l'investissement dans la formation des salariés (Ballot et al., 2001). Les entreprises développent également leur stock de capital humain par l'encouragement des activités d'apprentissage au profit des employés (learning by doing).

Le concept d'apprentissage par la pratique a été utilisé par Arrow (1962) dans sa conception de la théorie de la croissance endogène pour expliquer les effets de l'innovation et du changement technique. Selon Arrow (1962 : 155) : « *l'apprentissage est le produit de l'expérience, il se manifeste lorsqu'on pense à résoudre un problème et par conséquent se réalise en exécutant des activités* ». Argyris et Schön (1978) rapportés par Pesqueux (2007) montrent aisément l'importance de ce type d'apprentissage organisé suivant une approche normative axée sur la pratique dans l'apprentissage organisationnel. Ainsi, l'acquisition des connaissances permet non seulement d'améliorer les compétences des travailleurs, mais aussi d'accroître leur productivité (Becker, 1964). Alors, étant donné que le taux des salaires correspond à la productivité marginale, selon l'hypothèse néoclassique (Mincer, 1974), les gains pour un individu de faire des investissements en capital humain peuvent être mesurés par la comparaison entre les flux de salaires espérés après la formation et les flux de salaires qu'il aurait pu obtenir s'il n'avait pas opté pour la formation (Mincer, 1974). Le salaire étant considéré comme le rendement du capital humain, l'individu va faire l'arbitrage entre le maintien du revenu actuel et l'investissement en capital humain qui lui permettra de percevoir à l'avenir des taux de salaires supérieurs (Becker, 1962 ; Mincer, 1974)⁴. L'individu sera encouragé à améliorer son capital humain à condition que le salaire espéré soit supérieur à celui perçu avant la formation, en tenant compte aussi des coûts d'opportunité associés. L'investissement en capital humain permet également aux salariés de revendiquer de meilleures conditions de travail et d'autres récompenses importantes sur le marché du travail, tant à l'interne qu'à l'externe (Bong, 2009). Il en est de même, une entreprise acceptera de faire des investissements en capital humain s'il est possible de faire des gains de productivité (Becker, 1962). Ceci sera possible lorsque la valeur actualisée des rendements attendus soit au moins égale aux coûts de l'investissement (Wang et al., 2011). L'investissement en capital humain résulte alors des choix rationnels de la part de l'entreprise. De toute façon, les entreprises préfèrent embaucher des travailleurs instruits, car plus l'individu a

⁴ Le salaire potentiel de l'individu à la date t , correspond à sa productivité marginale PM_t . Son salaire effectif dépend du temps qu'il consacre au travail : $PM_t(1-k)$.
Cet investissement doit lui permettre d'accroître sa productivité de sorte que $(PM_{t+1})/(1+i) > PM_t$

un niveau d'éducation élevé, plus il est supposé avoir un meilleur niveau de connaissances et de compétences (Probst et al., 2000). Non seulement la possession d'un diplôme indique que l'individu détient certaines capacités, aptitudes et attitudes, mais aussi le processus éducatif contribue à façonner et à développer ces attributs (Psacharopoulos et Layard, 1979).

Ainsi, les travaux montrent que le capital humain procure à l'entreprise des avantages concurrentiels lui permettant d'améliorer sa performance (Lepak et Snell, 1999; Laurence, 2012 ; Chowdhury et al., 2014). Étant donné que le capital humain est développé aussi par l'éducation et l'expérience acquise en milieu organisationnel, il comprend généralement deux types de connaissance : 1) les connaissances explicites (Chowdhury et al., 2014) qui peuvent être articulées, codifiées et transmises plus facilement à travers les individus et les organisations, 2) les connaissances tacites (Chowdhury et al., 2014) qui concernent des situations particulières que les entreprises utilisent pour rendre leurs actions plus difficiles à reproduire. C'est surtout ce genre de connaissances tacites qui procurent à l'entreprise des avantages concurrentiels (Chowdhury et al., 2014). Le capital humain représente alors les connaissances que les individus apportent à une organisation lui permettant d'améliorer sa performance (Dimov et Shepherd, 2005). D'autres chercheurs sont allés plus loin en montrant qu'une entreprise peut améliorer sa performance en mettant en place des indicateurs pour suivre l'évolution de son stock de capital humain (Gates et Langevin, 2010). Le capital humain permet aussi à une entreprise de promouvoir l'innovation et d'améliorer le processus de production. Les avantages stratégiques résultant du capital humain spécifique étant difficilement imitables par les concurrents (Doong et al., 2011 ; Chowdhury et al., 2014), il devient alors intéressant pour une entreprise d'investir dans le capital humain. Ainsi, les économistes admettent que les investissements effectués dans l'éducation et la formation peuvent être aussi rentables que les autres facteurs de production, puisqu'ils permettent d'améliorer considérablement le rendement du capital physique et facilitent le progrès technique (Woodhall, 2001; Bong, 2009; Wang et al., 2011). Ainsi, Ballot et al. (2001) ont identifié des mécanismes à travers lesquels le capital humain peut influencer la performance de l'entreprise :

- a) une entreprise qui est mieux dotée en capital humain est en mesure de prendre de meilleures décisions;
- b) le capital humain permet de stimuler l'innovation à travers des activités de Recherche et Développement (R&D);
- c) plus le niveau du capital humain est élevé, meilleure est la capacité d'apprentissage du personnel, ce qui permet à l'entreprise de s'adapter mieux aux exigences du marché.

Désormais, les capacités productives d'une entreprise dépendent en grande partie de sa dotation en capital humain. Il y a lieu de retenir que la théorie du capital humain représente un apport considérable des néoclassiques à l'explication de la performance. La conception des néoclassiques est que sur un marché parfaitement concurrentiel où le salaire est utilisé comme mécanisme d'ajustement entre l'offre du travail des salariés et la demande des entreprises, l'équilibre s'obtient par la maximisation du profit de l'entreprise et de la fonction d'utilité du salarié. La quantité de travail fournie par le salarié dépend donc du choix rationnel qu'il fait dans l'arbitrage des temps de loisir et du travail (Becker, 1964). Il en est de même pour une entreprise opérant dans un environnement de marché concurrentiel et changeant, sa performance dépend en grande partie du capital humain (Ballot et al., 2001; Dimov et Shepherd^[SEP], 2005; Doong et al., 2011). Ainsi, l'entreprise a intérêt à investir dans la formation afin de disposer du capital humain nécessaire pour pouvoir innover et assurer sa pérennité.

Paragraphe 4. L'innovation

L'innovation est considérée comme un facteur incontournable pour permettre à une entreprise de rester compétitive sur le marché. Elle doit aussi chercher continuellement à avoir une certaine flexibilité pour s'adapter aux conditions du marché exposé aux divers changements technologiques, que ce soit dans les procédés de production ou les moyens de transport (Hsu et al., 2008). Les entreprises rencontrent aussi des défis soit pour intégrer de nouveaux marchés soit pour améliorer leur position sur des marchés déjà acquis. Les cycles de vie des produits et des technologies amènent l'entreprise à adopter une stratégie d'innovation. Ce choix stratégique doit lui permettre d'introduire de

nouveaux produits répondant à un certain standard en vue de satisfaire les clients (Olivier et Daniel, 2003).

En effet, le concept d'innovation a été utilisé par Schumpeter (1934), sous le vocable de « destruction créatrice » (Morck et Yeung, 2001). L'innovation se réfère en partie à un processus de découverte, d'apprentissage et d'application de nouvelles technologies provenant de nombreuses sources (Tang, 2006). Elle s'appuie fondamentalement sur les informations et connaissances détenues par l'entreprise (Galliano et al., 2011). Ainsi, une entreprise qui se veut innovante doit disposer des capacités nécessaires lui permettant de capter des connaissances disponibles dans son environnement (Galliano et al., 2011). Dans le même esprit, l'innovation consiste en l'engagement d'une entreprise à introduire de nouveaux produits, améliorer le processus de production ou le dispositif organisationnel (Agca et al., 2012). Pour Mytelka (2000), l'innovation est le processus par lequel l'entreprise cherche à maîtriser les nouveaux procédés, concevoir et produire de nouveaux biens et services. Elle apporte en permanence un certain bouleversement dans les activités économiques. Certains produits voient leur prix baisser profondément alors que d'autres deviennent de plus en plus chers. L'innovation, notamment technologique, entraîne souvent des reconversions au niveau des secteurs d'activité économique et des emplois (Olivier et Daniel, 2003). L'innovation se fait généralement à travers les investissements en R&D permettant de produire de nouvelles connaissances, l'acquisition de nouvelles technologies ou l'application industrielle d'une invention qu'on transforme en activité économique (Tang, 2006). Bellone et Guillou (2011) qualifient « d'innovation de produit », l'activité permettant d'introduire un produit nouveau ou significativement amélioré ou « d'innovation de procédé » lorsqu'un procédé de production est nouveau ou significativement amélioré. L'innovation se matérialise aussi en utilisant une technologie existante pour fabriquer de nouveaux produits ou améliorer un produit existant (Morck et Yeung, 2001). L'innovation s'opère également aux niveaux du marketing et du management en permettant une meilleure organisation du travail (Bellone et Guillou, 2011; Galliano et al., 2011). En ce sens, les chercheurs s'intéressent aussi à l'innovation sociale qui porte les organisations à tenir compte des parties prenantes dans leurs activités

d'innovation. Les organisations utilisent l'innovation sociale pour améliorer leurs chaînes d'approvisionnement et satisfaire les clients qui ont une sensibilité pour des progrès sociaux et qui désirent consommer des produits verts, c'est-à-dire qui respectent l'environnement. En outre, les entreprises établissent des partenariats avec les organisations non gouvernementales (ONG) ou des groupes communautaires pour offrir des services sociaux. Ce qui peut permettre d'améliorer leur réputation (Mirvis et al., 2016).

Ainsi, les besoins d'innovation peuvent être de sources externes lorsqu'ils sont exigés par l'environnement économique. Par exemple, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché constitue une menace constante pour l'entreprise; ce qui peut l'inciter à innover. Aussi lorsque les technologies changent très rapidement, cela peut conduire une entreprise à innover afin de se protéger contre la concurrence et de faire face aux multiples défis rencontrés (Tang, 2006; Giesen et al., 2010). La nécessité d'innover peut être aussi de sources internes, lorsqu'il s'agit de modifier des produits existants. Ces changements se justifient lorsque les produits sont facilement substituables. On cherche donc à éviter que les consommateurs se tournent vers les concurrents. L'innovation se justifie également lorsque les produits deviennent obsolètes très rapidement (Tang, 2006; Giesen et al., 2010). Elle répond non seulement aux besoins technologiques du processus de production, mais constitue aussi un moyen de générer de nouvelles connaissances et d'améliorer la qualité des produits (Chanal et Caron-Fason, 2010).

En effet, l'innovation se présente comme un facteur déterminant de la performance de l'entreprise (Nybakk et Hansen, 2008; Raffo et al., 2011; Gebreeyesus et Mohnen, 2013). Il paraît aussi que l'entreprise qui privilégie l'innovation augmente ses capacités à améliorer sa performance. Elle lui permet d'échapper à la concurrence pour se retrouver en situation de monopole sur le marché (Tang, 2006). Tout en admettant qu'une situation de monopole est généralement provisoire, une entreprise qui possède un pouvoir de monopole est moins menacée dans le court terme par les aléas du marché. Elle peut plus facilement rentabiliser ses investissements (Kamien et Schwartz, 1982). Les entreprises qui, grâce à l'innovation, arrivent à utiliser de nouvelles méthodes de production, peuvent

produire à moindres coûts et maximiser leurs profits. Qu'il s'agisse de l'amélioration de la qualité ou la réalisation de nouveaux produits, l'innovation procure à l'entreprise un certain pouvoir monopolistique lui permettant de rentabiliser ses investissements (Morck et Yeung, 2001). Alors, dans un cas comme dans l'autre, l'innovation se présente comme un moyen efficace pour permettre à une entreprise de bénéficier des avantages compétitifs (Tang, 2006). Les entreprises innovantes s'offrent des possibilités d'augmenter leurs capacités internes et externes, en termes de moyens pour faire face aux exigences du marché (Loof et Heshmati, 2002). Étant donné que l'innovation est considérée comme un facteur clé de la performance, il s'avère nécessaire que les entreprises innovent (Chanal et Caron-Fason, 2010; Bellone et Guillou, 2011). Cependant, Unger et al. (2011) ont constaté qu'en dépit d'importantes ressources consacrées à l'innovation, certaines entreprises n'arrivent pas à les transformer en de nouveaux produits à mettre sur le marché. Ce qui explique que le fait d'investir dans l'innovation ne conduit pas automatiquement à la performance. L'innovation a besoin d'un certain support humain pour être efficace. Dans cet ordre d'idées, Gebreyesus et Mohnen (2013) avancent que l'innovation dépend du stock de capital humain dont dispose l'entreprise. Bellone et Guillou (2001) partagent cet avis aussi et confirment que les entreprises françaises les plus performantes en matière d'innovation sont celles qui disposent d'un meilleur stock de capital humain. Le même constat a été fait par Ballot et al. (2001) qui trouvent que pour les firmes suédoises, le capital humain joue un rôle prépondérant dans leurs activités d'innovation.

De même, des travaux ont montré que les entreprises performantes accordent une grande importance au marketing dans leur stratégie de développement (Verhoef et Leeflang, 2009). Ainsi, le paragraphe suivant discute du rôle du marketing dans la performance des entreprises, notamment à travers la stratégie orientée client.

Paragraphe 5. L'apport du marketing dans l'explication de la performance : l'orientation client

Dans un environnement concurrentiel où les prix sont déterminés par le jeu de l'offre et de la demande, le consommateur est considéré comme roi et le chiffre d'affaires d'une

entreprise dépend des élasticités-prix de la demande. Dès lors, les politiques de prix ne représentent plus le meilleur levier pour permettre à une entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires et d'améliorer sa performance. Ainsi, pour atteindre un succès durable, l'entreprise doit identifier et satisfaire les besoins des clients plus efficacement (Kotler, 2002). En effet, depuis 1986, un nouveau courant de marketing permettant de mieux expliquer la performance de l'entreprise surgit dans la littérature. Il s'agit du management de la qualité totale dont l'orientation client est l'un des facteurs clés (Deming, 1986). L'orientation client se réfère à la mesure dans laquelle l'entreprise met en œuvre une stratégie permettant de répondre aux besoins actuels et futurs des clients (Hooley & Theoharakis, 2008). Ce qui explique que l'entreprise doit être en mesure de livrer des biens et services aux clients en quantité et en qualité adéquates. Alors, à partir de l'orientation client, l'entreprise cherche à assurer son succès et sa survie à long terme (Sadikoglu et Zehir, 2010). Dans le cadre d'une stratégie d'orientation client, l'entreprise cherche à garder un contact régulier avec les clients afin de mieux satisfaire leurs besoins. Désormais, les entreprises performantes accordent un intérêt particulier aux activités liées à l'orientation client (Sadikoglu et Zehir, 2010). En effet, de nombreuses études ont montré que les entreprises qui arrivent à mettre en place une stratégie de marketing orientée client sont plus en mesure d'améliorer leur performance (Bodet, 2008; Verhoef et Leeflang, 2009). Qu'il s'agisse de la relation entreprise-consommateur « Business-to-Customer » (B2C) ou la relation entreprise-entreprise « Business-to-Business » (B2B).

Paragraphe 6. Quelques facteurs organisationnels et la performance

Au-delà des facteurs traditionnels de production et du marketing, d'autres facteurs organisationnels semblent influencer la performance de l'entreprise. Il s'agit par exemple : du comportement managérial de l'entrepreneur, la motivation au travail, l'engagement organisationnel, du comportement de citoyenneté organisationnelle et du rendement au travail.

A) Comportement managérial de l'entrepreneur

L'analyse du comportement managérial en lien avec la performance de l'entreprise renvoie à un concept clé qu'est l'entrepreneuriat dont l'équivalent anglais est « l'entrepreneurship ». Il s'agit d'un type de comportement portant l'entrepreneur à prendre des initiatives, s'engager, exercer un leadership, fournir des efforts, apporter de l'accompagnement financier et psychologique, voire assumer des risques sociaux et avoir en retour des gains monétaires ou des satisfactions personnelles (Delmar, 1996; Sadler-Smith et al., 2003). L'entrepreneuriat est vu aussi comme l'action de créer ou de revitaliser une entreprise existante en exploitant de nouvelles opportunités (Deniz et al., 2011). Ainsi, au-delà de la création, l'entrepreneur continue d'identifier et exploiter les opportunités du marché afin de garantir la performance de l'entreprise (Delmar, 1996). Le comportement managérial de l'entrepreneur renvoie donc à l'ensemble des mesures prises pour définir des objectifs, élaborer des stratégies, planifier des activités, trouver les ressources nécessaires et travailler à atteindre des résultats supérieurs (Delmar, 1996). L'auteur a illustré le rôle de l'entrepreneur comme quelqu'un qui décide de créer une entreprise qu'il croit efficace dans un environnement donné, et prend des dispositions pour agir sur cet environnement en vue d'améliorer sa performance.

En effet, les entreprises sont toujours à la recherche d'avantages concurrentiels en faisant une utilisation efficace des ressources et en cherchant à pénétrer de nouveaux marchés. Ainsi, les connaissances et les expériences de l'entrepreneur doivent lui permettre de prendre des décisions, poser des actions, développer des stratégies en vue d'assurer la performance de l'entreprise (Deniz et al., 2011). Autrement dit, un entrepreneur qui n'est pas proactif peut ne pas pouvoir identifier et exploiter les opportunités du marché (Deniz et al., 2011). Sadler-Smith et al. (2003) identifient différents comportements managériaux qui peuvent avoir des effets sur la performance de l'entreprise dont le management de la performance, le management du processus, le management des parties prenantes, le management de l'environnement, le management de la culture, le management de la vision et le management du développement. Les travaux montrent qu'un management efficace doit créer un environnement organisationnel favorable à la motivation des employés afin de garantir la performance organisationnelle.

B) La motivation au travail

La relation entre la motivation au travail et la performance organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux dans la littérature (Emeka et al, 2015). La motivation au travail consiste en un mouvement pour déployer des efforts en vue de satisfaire un besoin. Elle est comme une puissance qui renforce la détermination d'un individu à poursuivre un objectif (Emeka et al, 2015). Pour Nwachukwu (2004), la motivation représente une force intérieure qui pousse l'individu à travailler à l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation est perçue aussi comme l'ensemble des dispositifs installés chez l'employé qui le pousse à la concrétisation de certains objectifs précis (Rukhmani, 2010). Un employé motivé a tendance à mobiliser des énergies pour fournir un meilleur rendement au travail et de surcroît contribuer à la performance organisationnelle. D'autres théoriciens avancent que la motivation conduit l'employé à lier les objectifs personnels et organisationnels (Rukhmani, 2010). C'est ainsi que la motivation a souvent été utilisée comme un indicateur du rendement au travail (Wright, 2001) et un déterminant de la performance organisationnelle (Lee et Raschke 2016). Dès lors, l'intérêt pour une organisation revient à déterminer ce qui peut permettre de motiver ses employés (Emeka et al, 2015).

En effet, la théorie de Maslow (1943) traitant de la pyramide des besoins est l'une des approches traditionnelles de la motivation au travail. Selon l'auteur, l'individu a cinq niveaux de besoins qu'il cherche à satisfaire : Physiologiques, protection et sécurité, amour, appartenance, estime de soi et réalisation de soi. Selon Maslow (1943), l'individu est motivé à satisfaire les besoins de niveaux inférieurs avant de penser à ceux immédiatement supérieurs (du plus bas au plus élevé). Pour Herzberg et al. (1959), deux facteurs conditionnent la motivation : Celui résultant de l'exécution des tâches (motivation intrinsèque⁵) et la motivation extrinsèque⁶ qui concerne les attentes de l'employé en termes de récompenses externes. Ce qui a conduit les organisations à

⁵ La motivation intrinsèque réside à l'intérieur de l'individu qui ressent un désir d'agir, de réaliser quelque chose et adopte un comportement en vue de l'accomplir. Il y trouve du plaisir, de l'intérêt, la satisfaction de curiosité (Amabile, 1994).

⁶ La motivation extrinsèque concerne les récompenses tirées du travail : argent, promotion et reconnaissances (Ritz, 2009).

chercher à comprendre ce qui motive vraiment leurs employés en vue de maximiser leur performance (Lee et Raschke 2016). Selon Lawrence and Nohria (2002) et Nohria et al. (2008) rapportés par Lee et Raschke (2016) et qui représentent un courant de pensée en émergence dans ce domaine, l'accent est mis de plus en plus sur les «pulsions humaines» où les employés sont guidés par l'acquisition de biens rares qui peuvent être des éléments physiques comme la nourriture, l'habillement, le logement et l'argent, ainsi que des expériences comme voyage et loisirs qui confèrent à l'individu un sentiment de bien-être. Ainsi, les employés motivés vont s'engager dans l'organisation en vue de contribuer à sa performance.

C) Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel fait l'objet d'une abondante littérature. Les chercheurs attribuent différentes définitions à l'engagement organisationnel et les spécialistes s'accordent sur le fait que l'engagement est un facteur déterminant de la performance organisationnelle (Macey et Schneider, 2008). L'engagement est vu comme le comportement discrétionnaire de l'employé qui le porte à fournir des efforts supplémentaires pour aller au-delà de ce qui est attendu de lui, au-delà de ses responsabilités. Il prend des initiatives pour améliorer la manière de faire les choses (Macey et Schneider, 2008). De son côté, Cook (2012) cité par Bedarkar et Pandita (2014) décrit l'engagement comme le comportement de l'employé à avoir des pensées positives vis-à-vis de l'organisation. Il contribue à l'atteinte des objectifs poursuivis en accordant des considérations particulières aux clients, collègues et aux autres parties prenantes. Tnay et al. (2013) ont mis l'accent sur le fait que l'engagement organisationnel entraîne la rétention des employés pour une longue durée, c'est-à-dire l'intention de continuer à travailler pour l'entreprise. Des chercheurs comme Paillé (2006), Arshadi (2011) et Tnay et al. (2013) notent que l'engagement réduit l'intention des employés de quitter l'organisation. L'engagement organisationnel est vu alors comme une attitude globale exprimée par un employé pour partager les objectifs, les valeurs et les procédures de l'organisation en lui manifestant aussi sa loyauté (Pillai et Williams, 2004; Ellinger et al., 2013). L'engagement organisationnel est vu également comme l'acte par lequel

l'employé s'identifie aux valeurs et objectifs organisationnels, exprime sa volonté de fournir des efforts considérables en vue de contribuer à la performance de l'organisation (Yeh, 2014). Des auteurs comme Bedarkar et Pandita (2014) notent que les employés qui s'engagent, participent et s'investissent visiblement et de manière spontanée dans l'accomplissement des tâches en accordant de l'attention et en fournissant des efforts physiques et cognitifs au profit de l'organisation.

En effet, plusieurs mécanismes ont été utilisés pour montrer l'impact positif de l'engagement organisationnel sur la performance de l'entreprise. Cependant, la plupart des travaux associent l'engagement organisationnel à la performance organisationnelle à travers le rendement au travail (Shaw et al., 2003; Jaramillo et al., 2005; Arshadi, 2011; Ellinger et al., 2013 ; Bedarkar et Pandita, 2014). D'autres travaux associent l'engagement organisationnel à la satisfaction des clients (Donavan et al., 2004 ; Paulin et al., 2006 ; Ellinger et al., 2013). Ces auteurs ont souligné que l'engagement organisationnel peut être considéré comme un facteur important dans la stratégie de l'entreprise pour garantir la satisfaction des clients. L'engagement organisationnel est considéré aussi comme des résultats d'une politique de marketing interne qui consiste à satisfaire les employés pour qu'en retour ces derniers puissent rendre la réciprocité aux clients en leur fournissant un service de qualité (Yeh, 2014). D'autres auteurs ont étudié l'engagement organisationnel comme prédicteur du comportement de citoyenneté organisationnelle (Paulin et al., 2006; Paillé, 2008; Zeinabadi et Salehi, 2011; Mamman et al., 2012). Ces auteurs argumentent que l'engagement pousse l'employé à adopter des comportements citoyens vis-à-vis de l'organisation, en vue de contribuer à sa performance. Les employés peuvent adopter aussi un comportement de citoyenneté organisationnelle afin de travailler à l'atteinte des objectifs organisationnels.

D) Comportement de citoyenneté organisationnelle

Le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle a fait l'objet de nombreuses études dans la littérature et intéresse de plus en plus les chercheurs (Donavan et al., 2004; Paillé, 2006; Ellinger et al., 2013). Selon Organ et al. (2006) cités par Wang et Wang (2011), le comportement de citoyenneté organisationnelle se réfère à des

comportements discrétionnaires de l'employé qui, généralement, ne sont pas directement reconnus par le système de récompense et qui contribuent à la performance de l'organisation. Aussi, le comportement de citoyenneté organisationnelle est considéré comme la lubrification de la machinerie sociale au sein de l'organisation (Podsakoff et MacKensie, 1997). Paillé (2006) souligne l'apport de nombreux auteurs dans la conceptualisation du comportement de citoyenneté organisationnelle dont Organ (1988) et Organ (1990). Conformément à la vision d'Organ dont les travaux constituent une référence dans le domaine, Paillé (2006) a noté que le comportement de citoyenneté organisationnelle se caractérise par l'entraide, le civisme et l'esprit d'équipe. L'auteur avance aussi que le comportement de citoyenneté organisationnelle favorise un meilleur climat social au sein de l'organisation, en ce qu'il permet à un employé de fournir volontairement de l'aide à un collègue. Au-delà des responsabilités prévues dans sa description de tâches, l'employé pose volontairement et de manière spontanée des actes individuels en aidant des collègues à faire leur travail, sans percevoir en retour une récompense quelconque (Paillé, 2006 ; Ellinger et al., 2013). Ce type de comportement permet d'améliorer le contexte social et psychologique dans l'entreprise et garantit un meilleur rendement au travail (Ellinger et al., 2013). Le comportement citoyen de l'employé s'explique aussi par l'intérêt qu'il manifeste pour l'exécution des activités de l'entreprise et l'esprit d'équipe qui le porte à se préoccuper du travail des autres. Globalement, les employés qui adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle tolèrent les inconvénients du travail sans trop s'en plaindre (Paillé, 2006). Le comportement de citoyenneté facilite aussi la cohésion sociale à tous les niveaux de l'organisation, que ce soit au sein du groupe de travail ou au niveau de la ligne hiérarchique (Paillé, 2006). Thomas et al. (2006) ont fait remarquer aussi que l'employé qui adopte des comportements citoyens vis-à-vis de l'organisation est disposé à faire du bénévolat en exécutant certaines tâches supplémentaires, exécuter des tâches difficiles, faire des sacrifices pour appliquer les politiques et poursuivre les objectifs organisationnels. Pour des employés chinois par exemple qui adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle, Wang et Wong (2011) notent qu'ils ont un degré de tolérance élevé vis-à-vis de leurs collègues. Ils manifestent leur solidarité

envers les autres et dégagent une certaine intimité dans les relations interpersonnelles. Ils respectent les valeurs et les traditions de l'organisation, ils ont le sens de la droiture et observent la réciprocité envers les autres à travers des actes de bienfaisance. Ce qui facilite une certaine harmonie au niveau du groupe. Chiang et Hsieh (2012) avancent que les employés qui ont des comportements citoyens ne cherchent pas seulement à remplir leurs responsabilités, mais ils sont plus susceptibles d'aller au-delà de leurs rôles professionnels. Ils prennent des initiatives pour aider les collègues qui ont de lourdes charges de travail ou qui sont en retard dans leurs commandes. Russo et al. (2014) ont pour leur part avancé que le comportement de citoyenneté organisationnelle porte l'employé à adopter l'esprit d'équipe, participer aux activités du groupe, faire volontairement du mentorat aux nouveaux collègues de travail, promouvoir des idées nouvelles et constructives visant à améliorer les procédures organisationnelles et défendre la réputation de l'organisation. Les employés qui adoptent un comportement de citoyenneté organisationnelle vont le manifester dans leur rendement au travail qui est considéré comme un déterminant de la performance organisationnelle (Vosloban, 2012).

E) Rendement au travail

Les recherches sur la performance des entreprises accordent une grande attention au rendement des employés au travail. Le rendement au travail se réfère aux résultats comportementaux et sociaux en comparaison des productivités personnelles. Il répond aux attentes et aux exigences organisationnelles, en termes de qualité et d'efficacité du travail (Chiang et Hsieh, 2012). Les chercheurs distinguent deux types de rendement au travail :

Le premier se réfère au rendement à la tâche que Borman et Motowidlo (1993) cités par Kahya (2009) et Peng (2014) définissent comme l'exécution efficace des fonctions de base et qui peuvent être répertoriées officiellement dans la description des tâches de l'employé. Ceci renvoie aux activités contribuant directement à la production des biens et des services, c'est-à-dire transformer des inputs en outputs. La performance à la tâche contribue aussi à l'efficacité organisationnelle en améliorant le processus de production y compris la fourniture des matières premières, la distribution des produits finis, et en

facilitant les fonctions de coordination et de supervision au niveau de l'entreprise (Kahya, 2009 ; Peng, 2014).

Le deuxième type de rendement est la performance contextuelle qui se réfère aux efforts spontanés fournis par l'employé permettant de créer un climat social et un environnement de travail favorables à la performance organisationnelle. La performance contextuelle comporte aussi les capacités de l'employé à identifier ce qui mérite d'être fait, même si cela n'est pas formellement inscrit dans sa description de tâches. Cet aspect du rendement au travail peut avoir d'autres impacts sur l'organisation tels que le développement des connaissances et des compétences chez les collègues de travail et transmet des attitudes positives aux clients (Kahya, 2009; Peng, 2014). Pour pouvoir maintenir un niveau de performance élevé, cela suppose non seulement de fournir des biens et des services de qualité mais aussi d'avoir des employés performants. Lorsque les employés fournissent des rendements élevés au travail, l'entreprise a de meilleurs avantages comparatifs et donc une meilleure performance (Vosloban, 2012). En plus de la relation étroite qui pourrait exister entre le rendement au travail et la performance, des travaux ont fait ressortir aussi le lien entre la motivation et la performance organisationnelle (Emeka et al, 2015). Après avoir analysé les principaux facteurs traditionnels de production, le paragraphe suivant présente quelques modèles de performance.

Paragraphe 6. Quelques modèles de performance utilisant les facteurs traditionnels de production

Les modèles de performance prennent diverses formes. Certains chercheurs utilisent des modèles économétriques de type Cobb-Douglas dans leurs travaux (Lesueur et Plane, 1998 ; Louzzani, 2004; Badescu et Garcés-Ayerbe, 2009; Laurence, 2012). En effet, Badescu et Garcés-Ayerbe (2009) ont utilisé une fonction de type Cobb-Douglas pour analyser l'impact de l'innovation technologique sur la performance des entreprises espagnoles. Leurs résultats montrent que les investissements effectués dans les nouvelles technologies de l'information ont permis d'améliorer la performance des entreprises. Ils ont confirmé les conclusions de Lopez-Sanchez et al. (2006) qui, eux aussi, ont utilisé un

modèle de type Cobb-Douglas pour montrer que les investissements effectués dans les nouvelles technologies de l'information encouragent la performance des entreprises.

Laurence (2012) a construit aussi un modèle économétrique de type Cobb-Douglas pour évaluer la performance des PME au Cameroun en considérant le chiffre d'affaires comme indicateur de mesure. L'auteur a trouvé des relations positives et statistiquement significatives entre le capital physique, le capital humain, le travail et la performance de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise peut augmenter son chiffre d'affaires au fur et à mesure qu'elle augmente son effectif d'employés et investit dans le capital humain. Ballot et al. (2001) et Doong et al. (2011) utilisent aussi des modèles de type Cobb-Douglas et ont montré que le capital humain influence positivement la performance de l'entreprise. Ce qui signifie que les entreprises dont l'entrepreneur et les employés atteignent un niveau d'éducation élevé, connaissent une meilleure performance. Ces auteurs vont dans la perspective de Becker (1964) liant la performance à un meilleur niveau de capital humain. De son côté, Tsai (2004) utilise une fonction de production de type Cobb-Douglas, à partir d'un échantillon de 45 entreprises au Taiwan, où il a montré que le capital physique, le travail et les capacités technologiques influencent positivement la performance de l'entreprise.

La littérature comporte aussi de nombreux travaux analysant la performance de l'entreprise, sans utiliser une fonction de Cobb-Douglas. Par exemple, Karabag et Berggren (2014) ont utilisé une fonction linéaire pour expliquer la performance de l'entreprise. Ces auteurs ont conduit leur recherche sur un échantillon de 1 000 entreprises en Turquie et arrivent à la conclusion que le groupe d'appartenance, la structure de l'industrie et la subvention de l'État déterminent fortement la performance de l'entreprise.

D'autres auteurs expliquent la performance de l'entreprise sans utiliser de modèle économétrique (Sadikoglu et Zehir, 2010; Wang et al., 2011; Tajeddini et al., 2013; Kim et Gao, 2013). À partir d'un échantillon de 125 entreprises sélectionnées en Chine, Wang et al. (2011) déterminent l'impact du comportement de leadership des officiers exécutifs

en chef (CEO) sur les attitudes des employés⁷ et la performance de l'entreprise. Le comportement de leadership du CEO est mesuré par des relations étroites avec les employés et le style de communication⁸, le sens du bénévolat⁹ et le comportement autoritaire¹⁰. Ces auteurs ont montré que le style de communication encourage positivement les attitudes des employés, ce qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise. De même, le comportement du bénévolat adopté par le CEO influence positivement les attitudes des employés. Par contre, le comportement autoritaire du CEO influence négativement les attitudes des employés. Toutefois, le comportement de leadership du CEO, axé sur des relations étroites avec les employés, a globalement des impacts positifs sur les attitudes des employés. Aussi, le leadership du CEO en termes d'articulation d'une vision¹¹, créativité, prise de risque¹² et contrôle des opérations¹³ entretient des relations positives et significatives avec la performance de l'entreprise (Wang et al., 2011).

Pour leur part, Sadikoglu et Zehir (2010) utilisent un échantillon de 373 entreprises en Turquie pour déterminer l'impact de la pratique du management de la qualité totale sur la performance des entreprises. Ces auteurs ont montré que le management de la qualité totale influence positivement l'innovation et le rendement des employés. De même, le rendement au travail influence positivement l'innovation. Des relations positives et significatives ont été trouvées entre le rendement au travail et la performance de

⁷. Attitudes des employés : 1. soutien organisationnel perçu, 2. engagement organisationnel. 3. Justice procédural, 4. Justice distributive.

⁸. Style de communication : 1. Avoir de bonnes compétences dans le traitement des relations interpersonnelles, 2. Être capable de bien communiquer avec les employés, 3. Être capable d'équilibrer les relations interpersonnelles, 4. être sûr que les employés sont très bien, 5. Être capable de faciliter les relations interpersonnelles.

⁹. Sens du bénévolat : 1. Montrer une préoccupation pour les membres de la famille de l'employé, 2. Montrer un souci pour la vie personnelle de l'employé, 3. Traiter les employés comme des membres de la famille, 4. Montrer de l'amour et envers les subordonnés.

¹⁰. Comportement autoritaire : 1. Demander aux employés de lui obéir pleinement et complètement, 2. Centralisation des décisions sur lui / elle-même, 3. Prendre des décisions unilatérales et des mesures individuelles.

¹¹. Articulation d'une vision : 1. Communiquer clairement sa vision de l'avenir pour l'organisation, 2. Articuler un avenir brillant pour les salariés, 3. Maitriser le développement de l'entreprise dans les cinq prochaines années, 4. Mettre l'accent sur la planification à long terme.

¹². Créativité et prise de risque : 1. Prêt à prendre des risques, 2. Être audacieux dans l'innovation, 3. Disposé à essayer de nouveaux projets, 4. Avoir l'esprit d'entreprise, être créatif.

¹³. Contrôle des opérations : 1. Avoir un bon contrôle sur les différents projets et plans, 2. Surveiller le fonctionnement de l'organisation, 3. Avoir des exigences strictes sur la qualité des produits.

l'entreprise. Le tableau 1.3 présente les modèles construits par ces auteurs et les différentes variables utilisées.

Tableau 1.3. Quelques modèles de performance

Auteurs	Fonctions/variables dépendantes	Facteurs
Louzzani, 2004	$Q_{it} = FC^\alpha L^\beta K^\lambda \varepsilon^\mu$	Q : Performance mesurée par la valeur ajoutée de l'entreprise, F : constante et productivité totale des facteurs; C : capital physique, L : travail, K : recherche et développement, α , β et λ : respectivement les élasticités du capital physique, du travail et de R&D, ε : terme d'erreur.
Laurence, 2012	$Q = AC^\alpha L^\beta K^\lambda \varepsilon^\mu$	Q : Performance globale de l'entreprise mesurée par sa valeur ajoutée et son chiffre d'affaires. A : constante et productivité totale des facteurs ; C : capital physique, L : travail, K : capital immatériel, α , β et λ : élasticités du capital physique, du travail et de l'immatériel. ε : terme d'erreur.
Badescu et Garcés-Ayerbe, 2009	$Q = K_{IT}^\alpha K_{NIT}^\beta L^\lambda$	Q : Performance globale de l'entreprise K_{IT} : capital technologie de l'information; K_{NIT} : tout capital autre que technologie de l'information; L : travail, α , β et λ : élasticités de la production par rapport au facteur capital technologie de l'information, tout capital autre que la technologie de l'information et le travail.
Loof Heshmati, 2002 et	$Q = Ae^{\alpha t} X^\beta K^\lambda \varepsilon^{cit}$	Q : Productivité, X est un vecteur d'input, K représente la R&D. ε est le terme d'erreur.
Tsai, 2004	$q_{it} = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 k_{it} + \beta_3 l_{it} + \beta_4 tc_{it} + \varepsilon_{it}$	q_{it} , l , k et cit : sont respectivement des logarithmes de la production, travail, capital physique et capacités technologiques, t est le temps, β_0 est une constante et les β_1, \dots, β_4 sont les élasticités des facteurs, ε étant le terme d'erreur.
Karabag et Berggren, 2014	$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 X_i(t-1) + \beta_2 Z_i(t-1) + \beta_3 K_i(t-1) + \beta_4 S_i(t-1) + \varepsilon_i$	Y_{it} : performance de la firme i , X_i : appartenance à un groupe, Z_i : la structure de l'industrie, K_i : le soutien de l'État, et S_i : stratégies d'entreprise. Les B_i sont des paramètres et ε est le terme d'erreur.
Wang et al., 2011	Pas de modèle économétrique	Comportements des managers en chef (Créativité, partisan du risque, relation communicationnelle, bénévolat, articulation d'une vision, comportement autoritaire, contrôle des opérations. Les comportements des employés sont : support organisationnel perçu, engagement organisationnel, justice procédurale, justice distributive,
Sadikoglu et Zehir, 2010	Pas de modèle économétrique	Management de la qualité totale (TQM): Leadership, Formation, management des employés, information et analyse, management de l'offre, management du processus, l'orientation client, amélioration continue.
Tajeddini et al., 2013	Pas de modèle économétrique	Orientation client, orientation entrepreneuriale

Kim et Gao, 2013	Pas de modèle économétrique	Taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, industrie d'appartenance, Éducation du propriétaire, localisation de l'entreprise et l'innovation.
Bedarkar et Pandita, 2014	Pas de modèle économétrique	Engagement de l'employé, Leadership, Communication, Rendement au travail.
Verhoef et Leeftang, 2009	Pas de modèle économétrique	Capacités du département de marketing, orientation marché.

Source : Construit par l'auteur

En effet, nonobstant les apports théoriques et empiriques des facteurs analysés jusque-là, notamment les facteurs traditionnels de production; ces modèles présentent certaines limites. Ils opèrent comme si la culture n'exerce aucune influence sur la performance de l'entreprise. Par contre, d'autres travaux semblent accorder un intérêt particulier au rôle de la culture nationale dans l'analyse de la performance organisationnelle. La section suivante aborde les différentes approches culturelles introduites par ces chercheurs en lien avec le management et la performance des organisations.

Section 3. Le courant culturaliste

Au-delà des modèles classiques utilisés pour analyser la performance des entreprises, les chercheurs ont introduit une dimension culturelle dans le débat économique. Ainsi, les travaux semblent se focaliser de plus en plus sur le rôle de la culture nationale dans l'analyse du fonctionnement et de la performance des organisations. En effet, l'intérêt grandissant pour la culture nationale semble se justifier par l'inefficacité des théories managériales orthodoxes pour permettre aux firmes multinationales qui se déploient dans beaucoup de pays à travers le monde de maximiser leur performance. Ainsi, les multinationales ont besoin de maîtriser les spécificités culturelles de chaque pays afin de pouvoir ajuster leurs pratiques managériales (Hofstede, 1980, 1983). Les travaux réalisés dans le courant culturaliste tendent vers un système de management prenant en compte des spécificités culturelles de chaque pays pour pouvoir maximiser la performance (House et al., 2004). Dans le cas contraire, les expatriés des firmes multinationales auront tendance à appliquer les principes managériaux développés dans leurs pays d'origine; ce qui peut se révéler néfaste pour la performance organisationnelle. Les travaux

d'envergure internationale portant sur le rôle de la culture nationale dans le management des organisations ont été réalisés par Hofstede (1980, 1983, 1991), D'Iribarne (1988), Trompenaars (1993) et plus récemment les chercheurs de GLOBE (House et al., 2004). Avant d'analyser ces différents modèles, nous allons discuter tout d'abord du fondement du courant culturaliste.

Paragraphe 1. Fondement du courant culturaliste

Le fondement du courant culturaliste réside dans l'incapacité des théories orthodoxes et de l'approche universaliste du management à garantir la performance optimale des entreprises. L'approche universaliste a dominé pendant longtemps les pratiques managériales des organisations. Selon cette approche, la théorie du management pourrait s'appliquer à tous les environnements culturels (McCormick, 1993). Les arguments en faveur de cette approche défendent l'idée selon laquelle les différences entre les pratiques managériales des pays pourraient s'amenuiser avec l'application des principes universels de management. La théorie bureaucratique de Galbraith (1970) figure parmi les travaux appuyant l'idée selon laquelle les cultures nationales joueraient un rôle quasiment négligeable dans les systèmes managériaux des organisations. Les universalistes croient par exemple que les facteurs culturels n'ont pas d'impacts significatifs sur le comportement au travail (Friedberg, 1994). Les approches managériales pratiquées jusqu'alors prônent que les managers expatriés des firmes multinationales peuvent se contenter d'appliquer les systèmes de management construits dans leurs pays d'origine, afin d'atteindre la performance optimale. Ainsi, le mode de gestion adopté par les firmes multinationales ne tenait pas compte des différences culturelles entre les pays d'accueil et leurs pays d'origine. C'est à partir des années 1980 qu'on a vu véritablement une remise en question de l'approche universaliste du management. Les théories orthodoxes voient les organisations opérer dans un système fermé où elle contrôle l'ensemble des structures internes, alors que dans un système ouvert, les organisations tiennent compte continuellement des changements opérés dans leur environnement (Hofstede, 1980). La théorie de la contingence et les modèles basés sur des systèmes ouverts ont mis l'accent sur les contraintes technologiques et environnementales des marchés incertains (Hofstede,

1980). C'est ainsi que l'impact de la culture sur le fonctionnement des organisations attire de plus en plus d'attention (Hofstede, 1980). Ce changement de paradigme survient à un moment où les firmes multinationales ont fait face à de sérieux problèmes de contre-performance, ajouté au choc pétrolier dont les effets ont été ressentis à l'échelle mondiale. Le courant culturaliste en émergence semble accorder une importance capitale aux spécificités culturelles des pays d'accueil dans les dispositifs managériaux des organisations.

Paragraphe 2. L'approche de Hall

Les travaux de Hall (1977) sur le rôle de la culture dans le management des organisations présentent un modèle unidimensionnel et suivant une approche binaire : culture monochrone / culture polychrone. Selon l'auteur, dans les sociétés monochrones (États-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne, Suède), le temps est considéré comme séquentiel. Les gens croient qu'ils ne peuvent pas exécuter plusieurs activités à la fois. Ils mettent beaucoup d'accent sur la programmation rigoureuse des activités. Les horaires sont respectés et des retards ne sont pas tolérés dans les rendez-vous. L'auteur a présenté globalement les pays de l'Europe et d'Amérique du nord comme étant ceux qui considèrent le temps comme monochrone. Dans ces pays, le temps est considéré comme une ressource rare. Il doit être utilisé de manière optimale.

Par contre, dans les sociétés polychrones (Afrique, Asie, peuples latins), le temps est synchronique. Les individus croient qu'ils peuvent exécuter plusieurs tâches à la fois (Hall, 1977). Ils considèrent le temps comme élastique. Les pays à culture temporelle polychronique sont marqués par des retards dans les rendez-vous. Ils ne fonctionnent pas suivant une programmation rigoureuse des activités. Ainsi, le temps n'est pas perçu comme une ressource rare qu'il faut exploiter efficacement. L'auteur a révélé que certains pays arabes, latino-américains et du bassin méditerranéen affichent des comportements temporels polychroniques.

Paragraphe 3. Le modèle de Geert Hofstede

Les travaux de Hofstede (1980, 1983, 1991) ont permis de faire une remise en cause de l'universalité du management des organisations, pour tenir compte des spécificités culturelles des peuples. L'auteur cherche à déterminer l'influence des cultures nationales sur le comportement des employés au travail et leur impact sur le système managérial des organisations. Il utilise une base de données contenant des informations sur les comportements au travail de 116 000 employés de IBM¹⁴ dans 72 pays, entre 1967 et 1973. Les résultats de Hofstede (1980, 1983, 1991) ont permis de comprendre l'intérêt pour les firmes multinationales de maîtriser les différences culturelles entre les peuples, afin d'être plus efficaces dans leurs échanges avec leurs partenaires se trouvant dans divers pays à travers le monde. Selon Hofstede (1980), la culture semble affecter les organisations de diverses manières : la façon dont les pouvoirs sont distribués¹⁵, son impact sur le processus de prise de décision en matière de choix d'investissement, son influence sur l'utilisation des machines, la mise en place de la structure organisationnelle et les procédures¹⁶, ses influences indirectes sur les valeurs partagées par la majorité des membres de l'organisation, son impact sur d'autres organisations concurrentes, des organisations partenaires.

Ainsi, le modèle de Hofstede a identifié cinq dimensions culturelles susceptibles d'influencer la performance des organisations : la distance hiérarchique, l'individualisme /collectivisme, la féminité/masculinité, le contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1980) et l'orientation à court/long terme (Hofstede, 1991). Ce modèle utilise des échelles de 0 à 100 permettant de calculer un indice classant dans cet intervalle chacun des pays étudiés. Les cinq dimensions culturelles de Hofstede sont ci-dessous analysées.

1) Individualisme / Collectivisme

Cette dimension culturelle se réfère au degré d'importance que les pays accordent aux réalisations individuelles ou collectives. L'individualisme peut être perçu comme la

¹⁴. IBM est une firme multinationale évoluant dans le secteur informatique et dont la société mère se trouve aux États-Unis. IBM se déploie dans beaucoup de pays à travers le monde.

¹⁵. Les systèmes sociaux existent parce que les comportements humains sont prévisibles et les organisations subsistent grâce à un contrôle de ces comportements. Le contrôle du comportement humain est donc nécessaire pour l'atteinte des objectifs organisationnels au moyen d'une distribution inégalitaire des pouvoirs (Hofstede, 1980).

¹⁶. La culture influence les coalitions dominantes dans la définition des objectifs organisationnels et dans l'identification des parties prenantes dont les intérêts doivent être respectés (Hofstede, 1980).

mesure dans laquelle les individus sont censés prendre soin d'eux-mêmes et peut-être leur famille nucléaire (Hofstede, 1980, 1983). Les intérêts de groupe passent au second plan. Les gens se caractérisent par la poursuite d'objectifs personnels, la motivation à la réussite et à la reconnaissance sociale. Ainsi, les individus peuvent accroître leur autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales. L'individualisme constitue une source d'incitation pour amener les gens à faire des exploits personnels. C'est pourquoi, ils accordent beaucoup d'importance à l'initiative privée et à la libre entreprise (Hofstede, 1980, 1983). Un niveau élevé d'individualisme dans une organisation indique que les employés n'attendent pas le support organisationnel en termes d'apprentissage, de l'utilisation des connaissances ou des conditions physiques de travail ou d'autres bénéfices pour atteindre leurs objectifs individuels (Hofstede, 1983). Parmi les pays individualistes figurent les Etats-Unis, le Canada, la Grande Bretagne, la France, les Pays-Bas, la Nouvelle Zélande et l'Australie (Hofstede, 1980, 1983, 1984).

En revanche dans les sociétés collectivistes, les gens accordent la priorité aux intérêts de groupe (communauté) ou famille élargie regroupant les grands parents, oncles, tantes, etc. Cette culture collectiviste se base sur la confiance entretenue au sein du groupe d'appartenance et tend à développer des relations fortes entre les individus. Les employés manifestent plus de loyauté à l'endroit de leur travail. En retour, l'organisation assure leur protection. Une meilleure qualité de vie est vue comme le bien-être familial et groupal. Des pays comme le Brésil, l'Argentine, le Venezuela, la Colombie, le Pakistan, le Cameroun, le Sénégal, le Japon, le Taiwan, la Corée du Sud, l'Iran et la Turquie sont parmi les plus collectivistes (Hofstede, 1983, 2001).

2) Distance hiérarchique

La distance hiérarchique se réfère aux relations de pouvoir entre les individus dans une société ou dans une organisation (Hofstede, 1980, 1983). Cette dimension culturelle indique le degré d'acceptation de l'inégalité dans la distribution des pouvoirs au sein des organisations ou dans une société en général. Les sociétés à forte distance hiérarchique accordent beaucoup d'importance au pouvoir et à l'autorité. Les décisions et les ordres

émanant du chef sont irréversibles. Dans les organisations, les subalternes ont peur de révéler leur désaccord avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ils sont prédisposés à accepter des ordres, sans poser de question, tout en maintenant des rapports respectueux avec leurs chefs. Une forte distance hiérarchique dans une organisation indique que les subalternes dépendent de leur chef pour être efficaces dans leur travail (Hofstede, 1980, 1983). La distance hiérarchique ne facilite ni la communication entre les acteurs ni une gestion participative au sein de l'organisation. Parmi les pays à forte distance hiérarchique figurent la Colombie, le Pérou, l'Equateur, le Mexique et le Venezuela.

Par contre, les sociétés à faible distance hiérarchique se caractérisent par des relations interpersonnelles plus harmonieuses basées sur une distribution de pouvoir plus égalitaire. Au niveau des organisations, les liens hiérarchiques entre les subordonnés et les autorités sont basés sur la rationalité et non sur la tradition. Ils ont plutôt une approche de proximité entre les différents échelons hiérarchiques. Au niveau décisionnel, l'autorité du chef peut dépendre des subordonnés. Le chef n'a pas forcément le mot final dans les prises de décisions (Hofstede, 1980, 1983). Une faible distance hiérarchique pourrait favoriser la performance en permettant de créer une atmosphère de communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Ces derniers se sentiront plus à l'aise pour faire des propositions et contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. Les pays germaniques, les scandinaves et les anglo-saxons sont parmi les sociétés à faible distance hiérarchique alors que les Etats-Unis et le Canada ont un indice de distance hiérarchique de niveau moyen.

3) Contrôle de l'incertitude

Le contrôle de l'incertitude caractérise le degré d'anxiété des individus face à des situations ambiguës. Les individus se sentent menacés par toute situation incertaine et deviennent averses au risque (Hofstede, 1980, 1983). Les pays à fort contrôle de l'incertitude sont dominés par la peur du changement. C'est pourquoi, les individus ont tendance à appliquer une sorte d'autocensure à travers des institutions, des mécanismes légaux et des valeurs culturellement fortes (règles ou lois) leur permettant de créer un

sentiment de sécurité et d'éviter l'incertitude. Les individus expriment des intérêts manifestes pour la recherche de vérité absolue. Ils accordent une grande importance aux informations leur permettant de contrôler l'avenir. Les gens utilisent aussi la technologie pour se protéger contre les risques de la nature et des menaces humaines en construisant des maisons, des digues, des centrales électriques et des missiles balistiques intercontinentaux (Hofstede, 1980, 1983). Les gens à fort contrôle d'incertitude utilisent également la religion qui permet d'avoir un certain niveau de tolérance par rapport à l'incertitude et des idéologies laïques comme le marxisme, le capitalisme dogmatique pour se créer un sentiment de sécurité. Une amélioration des conditions de travail pour des organisations opérant dans des sociétés à fort contrôle de l'incertitude implique plus de sécurité d'emploi au profit des employés. Parmi les pays à fort contrôle de l'incertitude figurent la Grèce, le Portugal, la France, l'Espagne, la Yougoslavie, la Turquie, l'Uruguay, le Japon, la Corée du Sud, le Chili, le Brésil et le Pérou.

Par contre, dans les pays à faible contrôle de l'incertitude les gens tolèrent mieux des situations informelles et ambiguës. Certaines affaires peuvent être traitées sur la base de consensus, sans nécessairement avoir besoin de règlements formels. Les gens sont généralement plus partisans du risque. Des pays comme le Danemark, la Suède, la Grande-Bretagne et l'Irlande sont considérés comme étant à faible contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1983).

4) Masculinité / féminité

La masculinité ou la féminité renvoie à la distribution de valeurs entre l'homme et la femme dans une société (Hofstede, 1980). Cette dimension culturelle mesure le niveau d'importance que les pays accordent au modèle traditionnel de distribution des tâches dans une société ou dans une organisation. Ainsi, le rôle de l'homme et de la femme semble différer d'une société à l'autre, d'une organisation à l'autre. La masculinité ou la féminité explique les relations interpersonnelles entre les individus et leur comportement par rapport au succès et aux biens matériels. Dans les sociétés à fort degré de masculinité, les gens accordent beaucoup d'importance à l'accumulation de la richesse et au pouvoir.

Ils sont intéressés à la recherche de la reconnaissance sociale et du mérite personnel. Dans ces sociétés, le héros est celui qui connaît le succès dans ce qu'il entreprend. Les hommes occupent les postes les plus prestigieux dans les institutions tandis que les femmes se trouvent au second plan, sous la domination des hommes. Dans les sociétés masculines, les individus accordent très peu d'importance à la sécurité d'emploi (Hofstede, 1983). En outre, les pays à orientation masculine éprouvent beaucoup plus de difficulté à résoudre leurs conflits (Hofstede, 1980). Selon Hofstede (1984), les sociétés masculines seraient favorables à la production de masse alors que les pays de tendance féminine favoriseraient les entreprises opérant dans les secteurs services, agriculture et biochimie. Parmi les pays de tendance masculine figurent l'Allemagne, l'Autriche, le Japon, l'Australie et la Suisse.

Au contraire, les sociétés de tendance féminine (indice de masculinité faible) n'établissent pas de grande différence entre le rôle des femmes et celui des hommes. Les relations humaines priment sur les richesses matérielles. La priorité est accordée à la qualité de la vie et à la préservation de l'environnement. Les gens ont beaucoup plus d'admiration pour les opprimés et les faibles. La réussite individuelle est suspecte dans les sociétés de tendance féminine. Ces pays gardent une attitude plus modeste et les individus se montrent plus coopératifs. Les gens arrivent à résoudre leurs conflits plus facilement au moyen de négociations et de compromis (Hofstede, 1980, 1983). Une amélioration des conditions de travail dans les sociétés féminines consiste à permettre aux employés de créer des relations étroites avec leurs activités. Les pays de tendance féminine sont entre autres la Suède, la Norvège, les Pays-Bas et le Costa Rica (Hofstede, 1980, 1983).

5) Orientation court / long terme

L'orientation court/ long terme se réfère au degré d'importance que les gens accordent aux objectifs de court ou de long terme. L'orientation à long terme s'apparente à la persévérance prônée par le confucianisme chinois et qui est véhiculée dans certaines sociétés asiatiques. L'orientation à long terme s'applique aussi à beaucoup de pays

occidentaux. Il s'agit de la persévérance dans la poursuite des objectifs ou dans la recherche de solutions aux problèmes rencontrés (Hofstede, 1991, 2009). Les sociétés à orientation long terme mettent l'accent sur l'avenir. C'est pourquoi, les gens vont apprécier les actions ayant un impact positif sur l'avenir telles que la persévérance dans le travail et l'épargne. Parmi les pays d'orientation long terme figurent la Chine, la Corée du Sud et le Japon.

Par contre, les pays qui réfléchissent selon une vision de court terme se révèlent plus conformistes. Les individus et les organisations fonctionnent généralement suivant des normes et des règles traditionnelles. Ils sont préoccupés par la stabilité, ce qui les conduit à privilégier les actions passées et présentes (Hofstede, 1991).

6) Quelques résultats empiriques de Hofstede

Les résultats empiriques de Hofstede consistent tout d'abord en la classification des pays suivant leurs scores par rapport aux dimensions culturelles identifiées (Distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme et masculinité¹⁷). Les scores sont des indices allant de 0 à 100, indiquant les différences culturelles entre les nations (Hofstede, 1983). L'auteur établit des relations entre les dimensions culturelles identifiées et la performance économique des sociétés étudiées en termes de revenu per capita. En effet, à partir des données de Hermes¹⁸, Hofstede (1983) a conduit des études sur 40 pays en utilisant une méthodologie combinant l'analyse statistique multivariée et factorielle. L'auteur a trouvé des corrélations positives et significatives entre l'individualisme et le revenu per capita (Hofstede, 1983). Le revenu per capita est corrélé négativement et significativement avec la distance hiérarchique (Hofstede, 1983 : 80). Parmi les pays les mieux classés figurent les Etats-Unis, la Suède, le Canada, la Suisse, le Danemark, la France, l'Australie et la Norvège. Les pays les moins performants sont entre autres : l'Inde, les Philippines, la Thaïlande, l'Iran et la Malaisie (Hofstede, 1983 : 80).

17. Un indice d'individualisme faible correspond au collectivisme et un indice de masculinité faible équivaut à une féminité.

18. Hermes est une base de données collectées entre 1968 et 1972, couvrant 67 pays et fournissant des informations sur des firmes multinationales américaines. Les données de base portent sur les individus, occupations, le sexe, groupes d'âge (Hofstede, 1983).

En outre, à partir des données de l'IRGOM (Groupe de Recherche Internationale sur le Management) collectées sur les objectifs de la vie des managers dans 12 pays, Hofstede (1983 : 58) a trouvé des corrélations positives et significatives entre le leadership et la masculinité. Utilisant des données collectées auprès de 20 unités organisationnelles appartenant à 10 firmes (5 au Danemark et 5 en Belgique) opérant dans les secteurs électronique, chimie et biens de consommation, Hofstede et al. (1990) ¹⁹ montrent que le focus sur le profit et l'orientation vers la tâche sont corrélés positivement et significativement.

Par rapport au classement des pays, la France obtient les scores suivants : distance hiérarchique (68), contrôle de l'incertitude (86), individualisme (71) et masculinité (43). L'Allemagne montre une faible distance hiérarchique (35) et une orientation court terme (31). Par contre, elle obtient des scores moyens pour le contrôle de l'incertitude (65), individualisme/collectivisme (67) et masculinité/féminité (66). La Grande Bretagne montre de faibles scores pour la distance hiérarchique (35), le contrôle de l'incertitude (35) et l'orientation court/long terme (31). Le Japon présente un score moyen pour la distance hiérarchique (54), un fort contrôle de l'incertitude (92), un niveau d'individualisme relativement faible (46), une forte masculinité (95) et une forte orientation long terme (80). Les Etats-Unis présentent de faibles scores pour les trois dimensions suivantes : distance hiérarchique (40), contrôle de l'incertitude (46) et orientation court/long terme (29). Ils sont très individualistes (91) et modérément masculins (62). Enfin, l'Afrique de l'Ouest présente le score le plus bas pour l'orientation court/long terme (16) et une distance hiérarchique élevée (77). Les deux pays les plus collectivistes sont l'Indonésie (indice d'individualisme/collectivisme = 14) et l'Afrique de l'Ouest (indice d'individualisme/collectivisme = 20). Les Pays-Bas présentent le score le plus faible pour la masculinité/féminité (14). Le tableau 1.4 présente le classement de 12 pays selon leurs scores et par dimension culturelle.

19. L'auteur a utilisé deux construits : les pratiques organisationnelles regroupant six dimensions (orientation-résultat, orientation-tâche, orientation- développement professionnel, système fermé, contrôle strict et pragmatisme) et les caractéristiques structurelles de l'organisation mesurées par la taille, le secteur (public-privé), pourcentage du budget / nombre d'employés stables, la structure organisationnelle, le contrôle de système, le temps alloué par les dirigeants, le profile des managers et des employés).

Tableau 1. 4. Classement de 12 pays selon leurs scores et par dimension culturelle (0= faible, 100 = forte)

Orientation	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Individualisme	Masculinité	Long-terme
Pays Arabe	80	68	38	53	
France	68	86	71	43	
Allemagne	35	65	67	66	31
Grande Bretagne	35	35	89	66	25
Pays-Bas	38	53	80	14	44
Hong Kong	68	29	25	57	96
Indonésie	78	48	14	46	
Japon	54	92	46	95	80
Brésil	69	76	38	49	65
Mexique	81	82	30	69	
Etats-Unis	40	46	91	62	29
Afrique de l'Ouest	77	54	20	46	16

Source : Hofstede (1994 : 5)

Paragraphe 4. Les travaux de D'Iribarne

Les études comparatives menées par D'Iribarne (1989, 1998) dans trois pays dont les États-Unis, la France et les Pays-Bas ont permis d'identifier des facteurs culturels spécifiques qui pourraient avoir une influence sur le management et la performance organisationnelle. Selon les résultats de D'Iribarne (1989), les américains se caractérisent par un système d'échange équitable basé sur le respect des contrats. Les organisations américaines reflètent des valeurs véhiculées dans la société concernant la démocratie et l'honnêteté facilitant le libre échange et le strict respect des règles contractuelles. Pour les Pays-Bas, c'est plutôt la concertation et le consensus qui caractérisent leur système d'échange et la manière de faire les choses dans les organisations. Ce mode de fonctionnement repose sur des valeurs fondamentales partagées par les hollandais comme l'esprit de compromis, l'indépendance, l'autonomie et la forte affirmation de soi, la consultation et la délibération politique. En France, le management des entreprises est caractérisé par la recherche de l'honneur. Il s'agit là aussi des valeurs fondamentales qu'on retrouve chez les français tels que le sens du devoir et le désir de liberté.

Selon D'Iribarne (1989, 1998), les méthodes rationnelles de management ne sont pas applicables à tous les contextes culturels. Le fonctionnement des organisations semble dépendre plutôt de la façon dont les gens vivent en société, c'est-à-dire selon leurs

cultures spécifiques. Ces valeurs culturelles peuvent être la manière de coopérer dans les organisations et le rapport que les individus entretiennent avec l'autorité. L'auteur conclut que les pratiques et les croyances des managers diffèrent selon leur nationalité. En conséquence, le management des organisations ne devrait plus se reposer sur des pratiques managériales orthodoxes, mais sur des systèmes qui tiennent compte des valeurs culturelles nationales. Nous allons exposer, dans le paragraphe suivant, le modèle de Trompenaars (1993) qui a ajouté d'autres dimensions culturelles susceptibles d'influencer la performance organisationnelle.

Paragraphe 5. Le modèle de Trompenaars

Le modèle de Trompenaars (1993) comprend sept dimensions culturelles. Il trouve ses origines dans plusieurs travaux antérieurs notamment ceux de Hall (1977) et de Hofstede (1980, 1991). L'auteur a utilisé des questionnaires pour mener des études à travers 30 firmes multinationales opérant dans 50 pays, avec l'objectif principal d'observer les comportements des gens au travail et les systèmes managériaux des organisations. L'auteur a soutenu l'idée selon laquelle les cultures nationales peuvent influencer la performance de la firme. Il projette que les firmes multinationales peuvent avoir des difficultés à poursuivre leurs objectifs, si elles ne tiennent pas compte des spécificités culturelles des pays d'accueil. Les sept dimensions culturelles du modèle de Trompenaars sont les suivantes : (1) universalisme /particularisme, (2) individualisme/collectivisme, (3) Statut attribué/Statut acquis, (4) Attitude neutre/attitude affective, (5) Engagement limité /engagement diffus, (6) Environnement interne /environnement externe, (7) temps séquentiel /temp synchronique. Ces différents facteurs sont ci-dessous présentés.

1) Universalisme / particularisme

L'universalisme / particularisme établit la différence entre le niveau d'importance que les sociétés accordent aux règles et aux lois par rapport aux relations humaines. En effet, Trompenaars (1993) avance que les sociétés de tendance universaliste mettent l'accent sur des règles plutôt que sur des relations humaines. Les individus croient que les règles et les lois peuvent être appliquées à tout le monde et doivent être utilisées pour faire

fonctionner la société. Cette dimension culturelle considère les principes moraux et les règles établies comme les plus importants pour guider les gens dans leurs actions. Ainsi, les affaires sont régies par des contrats ou des accords bien définis et signés entre les acteurs qui, généralement, cherchent à les respecter de manière stricte. Partant de ce principe, les pratiques managériales doivent se baser sur des règles et des procédures. Les travaux de Trompenaars (1993) ont révélé que des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suisse, l'Australie, la Nouvelle Zélande et les Scandinaves sont de tendance universaliste.

En revanche, les sociétés particularistes privilégient les obligations relationnelles. Les relations d'affaires sont basées prioritairement sur l'amitié, la confiance et l'harmonie sociale que sur des contrats ou des règles. Tout en n'étant pas totalement contre les règles, les sociétés particularistes croient que les relations interpersonnelles sont primordiales pour les individus dans leurs relations d'affaires. Les contrats sont le plus souvent modifiables et considérés comme un début de négociation entre les acteurs. La Chine, le Venezuela, l'Inde et la Corée du Sud figurent parmi les sociétés particularistes (Trompenaars, 1993).

2) Individualisme / collectivisme

L'individualisme/collectivisme, présenté par Trompenaars (1993), va dans le même sens que Hofstede (1980, 1983). Ce facteur culturel se réfère au niveau d'importance que les pays accordent aux individus par rapport au groupe ou à la communauté. Dans les sociétés individualistes, les gens cherchent d'abord leurs intérêts personnels, ceux du groupe ou de la communauté sont relégués au second plan. Les individus prennent des initiatives personnelles pour améliorer leur bien-être, indépendamment de la communauté. Parmi les pays individualistes, figurent les États-Unis, l'Argentine, le Mexique et le Nigéria.

Par contre, dans les sociétés à orientation collectiviste, les intérêts individuels passent au second plan. Les démarches d'amélioration de bien-être sont communautaires plutôt qu'individuelles. Les gens s'accordent à atteindre des objectifs groupaux et assument des

responsabilités communes. Ils cherchent à maximiser les intérêts collectifs plutôt qu'individuels. Cette attitude culturelle s'applique tant dans les familles qu'au niveau des organisations. Des pays comme le Japon, l'Inde, la Corée du Sud, le Singapour sont d'orientation collectiviste (Trompenaars, 1993).

3) Statut attribué / statut acquis

Ce facteur culturel est proche de la distance hiérarchique définie par Hofstede (1980, 1983). Il permet de distinguer la façon dont le statut social et l'autorité sont distribués dans une société ou dans une organisation. Dans les sociétés à statut attribué, le statut social et l'autorité sont distribués de façon abusive. Le respect des supérieurs hiérarchiques est vu comme un engagement de la part du subordonné. L'accession à un poste supérieur est basée essentiellement sur l'ancienneté, des liens familiaux et l'origine sociale. Ces sociétés sont généralement marquées par une grande inégalité entre les individus. Selon les résultats de Trompenaars (1993, 1996), des pays comme l'Égypte, la Tchécoslovaquie, l'Espagne, l'Inde, la Corée du Sud et le Japon sont de statut attribué.

En revanche, dans les sociétés à statut acquis, le statut social et l'autorité sont distribués selon les exploits individuels. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques obtiennent le respect des subordonnés uniquement lorsqu'ils possèdent les compétences nécessaires pour occuper le poste. Par exemple, les décisions de promotion ne sont pas basées sur l'ancienneté ou des liens parentaux, les positions sociales sont acquises au moyen d'efforts personnels méritant la reconnaissance de la société ou de l'organisation. Il suffit d'être compétent pour accéder à n'importe quel poste dans une organisation. Le Canada, l'Australie, les Etats-Unis et la Norvège figurent parmi les pays à statut acquis (Trompenaars, 1993, 1996).

4) Attitude neutre / attitude affective

L'attitude neutre/affective traduit la façon dont les individus expriment leurs émotions dans la société ou dans les organisations. Cette dimension culturelle se réfère à la nature des expressions sentimentales exprimées par les individus dans les relations interpersonnelles au niveau des organisations. Dans les sociétés à l'attitude neutre, les

individus arrivent à contrôler leurs émotions même dans des situations qui nécessiteraient des agissements passionnés. L'attitude neutre est basée sur la rationalité des individus qui concentrent l'essentiel de leurs efforts à l'atteinte des objectifs. L'auteur a révélé que l'attitude neutre est remarquable notamment chez les japonais, au Singapour, en Amérique du Nord et dans certains pays de l'Europe dont la Grande-Bretagne (Trompenaars, 1993).

Par contre dans certaines sociétés, les individus présentent des attitudes affectives. Ils peuvent exprimer librement leurs émotions dans leurs relations d'affaires. Les gens arrivent à exprimer leur contentement ou leurs amertumes au cours d'une rencontre d'affaires. Les décisions ne sont pas souvent prises sur une base rationnelle. Le Mexique l'Espagne, la France, et l'Italie apparaissent comme des pays à l'attitude affective (Trompenaars, 1993, 1996).

5) Engagement spécifique / engagement diffus

Cette dimension culturelle distingue les sociétés selon le degré d'engagement des individus vis-à-vis de leurs collègues ou de leurs organisations. Dans les sociétés à engagement spécifique, les individus ont tendance à faire la différence entre les activités personnelles et professionnelles. Les critiques professionnelles sont considérées comme telles et ne sont pas perçues comme des attaques personnelles. Les États-Unis, le Canada, la Suède, la Grande-Bretagne, la Nouvelle Zélande et l'Allemagne sont identifiés par Trompenaars (1993) comme étant des pays à l'engagement spécifique.

Au contraire dans les pays à l'engagement diffus, les individus ne font pas de différence entre ces divers aspects. La vie privée et les activités professionnelles sont confondues. Les relations ne sont pas limitées au contexte de travail. Tout contrat professionnel peut être exploité à des fins personnelles. C'est pourquoi, les relations diffuses sont souvent nécessaires dans certains pays pour permettre le bon déroulement du travail au niveau des organisations. La Chine, le Japon, l'Espagne, le Venezuela et le Mexique sont considérés comme étant des sociétés à l'engagement diffus (Trompenaars, 1993).

6) Environnement interne / environnement externe

Cette dimension culturelle permet de différencier les sociétés selon la perception des individus, à savoir s'ils peuvent subir ou dominer leur environnement. Dans une société caractérisée par le contrôle de l'environnement interne, les individus croient qu'ils peuvent influencer leur destin. Ils se considèrent comme responsables de ce qui leur arrive dans la vie. Parmi les pays où les gens se caractérisent par un contrôle de leur environnement figurent les États-Unis, la Tchécoslovaquie, l'Australie et la Corée du Sud. Par contre dans les sociétés à orientation externe, les individus ne croient pas qu'ils peuvent influencer leur destin. Ils croient de préférence que l'environnement externe façonne leur destin. C'est pourquoi, les gens sont plus confortables et plus disposés à faire des compromis afin de vivre en harmonie avec leur environnement externe. La Chine, l'Inde, la Corée du Sud, la Suède et l'Égypte sont citées parmi les pays à l'environnement externe (Trompenaars, 1993).

7) Temps séquentiel / temps synchronique

Le temps séquentiel/synchronique rappelle la dimension culturelle (culture monochrome/culture polychrone) définie par l'américain Edward Hall (1977). Il permet de distinguer les sociétés selon l'attitude des individus à effectuer une activité pendant un temps donné ou de travailler sur plusieurs actions en même temps. Selon la logique du temps séquentiel, les gens exécutent leurs activités suivant une planification rigoureuse avec des chronogrammes d'activités qu'ils cherchent à exécuter scrupuleusement. Ils accordent plus d'importance aux performances actuelles que celles réalisées dans le passé. Les Etats-Unis, l'Allemagne et l'Italie figurent parmi les pays à temps séquentiel (Trompenaars, 1993).

En revanche, dans les sociétés à temps synchronique, les individus croient que le temps est flexible. Ils croient pouvoir entreprendre plusieurs actions en parallèle. Ils n'accordent pas trop d'importance à la planification. Ils arrivent très difficilement à établir des priorités dans ce qu'ils doivent entreprendre. En conséquence, ils ne respectent pas les délais rigides du temps. Les gens accordent plus d'importance aux relations humaines

qu'au respect des horaires. L'avenir est considéré comme la répétition des événements et des expériences passés. Ils mettent beaucoup d'accent sur l'histoire, l'origine de la famille, le respect des ancêtres et des personnes âgées. Les gens ont tendance à se focaliser sur les exploits du passé et accordent moins d'importance à l'avenir. Le Mexique, le Venezuela, la France, l'Espagne et l'Indonésie sont entre autres des pays à temps synchronique (Trompenaars, 1993). Le tableau suivant présente quelques résultats par rapport aux dimensions culturelles de Trompenaars (1993) concernant 26 pays.

Tableau 1.5. Quelques résultats obtenus par Trompenaars²⁰

Pays ²¹	Universalisme /particularisme	Individualisme / collectivisme	Statut attribué / statut acquis	Attitude neutre /attitude affective	Engagement spécifique/ engagement diffus	Environnement interne/enviromment externe
NOR	97		68			
SUI	96	66		17		
ETH				62		
NZL	89	65	23	46	91	82
NIG		74	46		47	69
USA	93	69	69	29	81	93
TCH		68	7		89	72
EGY			2			33
SUE	92	60	39	34	91	
DAN	91	68	46		89	
RU	91	61	47	31	88	83
AUS	90	62	55	30	75	89
ALL	87	52	29	18	82	73
ITA	85	51	30	21	84	78
MAL	77			29		
ESP	75	62	7	9	70	77
FRA	72	40	25	14	87	
CAN			55		86	94
PHI		40			78	68
JAP	68	38	19	42	71	42
MEX	64	32	26	20	70	77
SIN	56	42	32	39	58	57
IND	53	37	25	35	65	62
CHI	48			43	31	56
VEN	32	53				
KOR	25	43	15	85	70	82

Source : Trompenaars (1996 : 3)

²⁰. http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/internationalexeter/documents/iss/Trompenaars_-_Culture_and_Strategy.pdf.

NOR: Norvège, SUI : Suisse, ETH: Ethiopie, NZL: Nouvelle Zélande, NIG: Nigeria, EU : Etats-Unis, TCH : Tchécoslovaquie, EGY : Egypte, SUE : Suède, DAN : Danemark, RU : Royaume Uni, AUS : Australie, ALL : Allemagne, ITA : Italie, MAL : Malaisie, ESP : Espagne, FRA : France CAN : Canada, PHI : Philippines, JAP : Japon, MEX : Mexique, SIN : Singapour, IND : Inde, CHI : Chine, VEN : Venezuela, KOR: Corée du Sud.

Paragraphe 6. Les travaux des auteurs du projet GLOBE

Les travaux sur la culture continuent de préoccuper d'autres chercheurs notamment ceux du projet GLOBE « Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness » (House et al., 2004). Le projet GLOBE est porté par une équipe de 150 chercheurs qui ont travaillé ensemble en collectant des données sur 17 000 managers à travers 951 organisations réparties dans 62 pays. Les organisations étudiées opèrent dans les secteurs produits alimentaires, banque et télécommunications (House et al., 2004 ; Dorfman et al., 2012). Les recherches de GLOBE portent essentiellement sur la culture organisationnelle et la qualité de leadership des managers. Les auteurs de GLOBE proposent un modèle à neuf dimensions culturelles : 1) contrôle de l'incertitude, 2) distance hiérarchique, 3) collectivisme I, 4) collectivisme II, 5) équité du genre, 6) orientation vers le futur, 7) orientation humaine, 8) affirmation de soi, 9) orientation vers la performance (House et al., 2004). Ces chercheurs ont utilisé deux formes de question : la première catégorie de questions permet de mesurer les pratiques de gestion et la façon dont les choses devraient se faire dans les organisations, la deuxième catégorie a permis d'évaluer le mode de fonctionnement des individus et les valeurs partagées dans la société (House et al., 2004). Les six premières dimensions culturelles étant dérivées de Hofstede (1980, 1983, 1991) et sont déjà analysées, il importe de les présenter très succinctement et d'accentuer sur les trois dernières composantes introduites par les chercheurs de GLOBE.

1) Contrôle de l'incertitude

Le contrôle de l'incertitude mesure le degré auquel les membres d'une organisation ou d'une société s'efforcent d'éviter l'incertitude en s'appuyant sur les normes sociales et les pratiques bureaucratiques pour atténuer l'imprévisibilité des événements.

2) Distance hiérarchique

La distance hiérarchique se réfère à la mesure dans laquelle les membres d'une organisation ou d'une société attendent et acceptent que le pouvoir soit inégalement réparti.

3) Collectivisme I

Le collectivisme I concerne le niveau institutionnel. Il se réfère à la mesure dans laquelle les pratiques organisationnelles ou sociétales encouragent la distribution collective des ressources et récompensent l'action collective.

4) Collectivisme II

Le collectivisme II a rapport au groupe. Il se réfère au degré auquel les individus expriment leur fierté, leur loyauté et leur cohésion dans les organisations ou dans les familles.

5) Équité du genre

L'équité du genre est la mesure dans laquelle une organisation ou une société minimise les différences de rôle entre les sexes. Les responsabilités sont distribuées indépendamment du sexe des gens.

6) Orientation vers le futur

L'orientation vers le futur est le degré auquel les individus dans les organisations ou les sociétés adoptent des comportements orientés vers l'avenir tels que la planification et l'investissement dans des projets de long terme.

7) L'orientation humaine

L'orientation humaine se réfère au degré auquel une société ou une organisation encourage ses membres à être justes, altruistes, généreux, attentionnés et gentils envers les autres (House et al., 2004). Les auteurs de GLOBE notent que certaines organisations sont à forte orientation humaine, alors que d'autres sont très faiblement orientées humainement.

Les organisations à forte orientation humaine se caractérisent par des relations informelles. Le contrôle social est basé sur des normes et des valeurs partagées par leurs membres. Les employés préfèrent travailler en équipe (House et al., 2004). En revanche, les organisations à faible orientation humaine établissent des procédures formelles régissant leur fonctionnement. Elles sont contrôlées par la législation et la syndicalisation.

Elles ne considèrent pas leurs employés comme des partenaires privilégiés. Le contrôle social est basé sur des pratiques managériales standardisées. L'accent est mis sur les contrats de travail entre les salariés et les entreprises. Les employés préfèrent utiliser des approches individuelles dans la manière de faire les choses (House et al., 2004).

8) L'affirmation de soi

L'affirmation de soi fait référence au comportement des individus vis-à-vis de la communauté (House et al., 2004). Elle représente le degré auquel les gens s'affirment dans une société ou dans une organisation. Les auteurs de GLOBE (House et al., 2004) ont identifié des caractéristiques différentes pour des gens à forte et à faible affirmation de soi. Les gens à forte affirmation de soi sont très sympathiques envers les forts. Ils sont compétitifs et croient que n'importe qui peut connaître du succès en travaillant assez dur. Ils sont très agressifs en termes de recherche d'opportunités et de succès. Ils essaient de contrôler leur environnement et encouragent l'équité, la compétitivité et la performance. Ils ont une attitude axée sur les résultats en définissant des objectifs ambitieux nécessitant des efforts qui peuvent aller au-delà de leurs capacités (House et al., 2004).

Les gens à faible affirmation de soi manifestent une grande sympathie pour les faibles. Ils mettent l'accent sur l'intégrité, la loyauté et l'esprit coopératif. Ils associent la concurrence à la défaite et la punition. Ils valorisent les relations interpersonnelles et cherchent à vivre en harmonie avec leur environnement plutôt que de chercher à le contrôler. Ils aspirent à l'égalité, la solidarité et une meilleure qualité de vie. Les individus s'en tiennent à la tradition, l'ancienneté et l'expérience. Les systèmes de rémunérations au mérite sont perçus comme des éléments destructeurs de l'harmonie sociale (House et al., 2004).

9) L'orientation vers la performance

Une culture organisationnelle orientée vers la performance se caractérise par l'ensemble des dispositifs mis en place pour encourager l'innovation, en vue d'améliorer la performance. L'orientation vers la performance fait aussi référence à un ensemble de pratiques et de valeurs influençant la façon dont une société définit le succès, par la

manière de s'adapter aux défis externes et la façon de gérer les relations interpersonnelles. En effet, les organisations orientées performance privilégient l'atteinte des résultats. L'accent est mis sur la réussite individuelle. Ces organisations octroient des primes financières et des avantages sociaux aux employés performants. Les promotions sont basées sur les efforts et non sur l'ancienneté. Les gens adoptent une approche directe et explicite dans la manière de communiquer (House et al., 2004). Par contre, les organisations faiblement orientées performance se caractérisent par de fortes relations entre les individus. Ces organisations encouragent la loyauté et l'appartenance au groupe. La priorité est accordée à la qualité de la vie des individus. Les gens cultivent beaucoup de respect pour les traditions, l'ancienneté, l'expérience et en font des critères pour l'octroi des promotions. Nous allons présenter quelques résultats obtenus par les chercheurs de GLOBE.

10) Quelques résultats des chercheurs de GLOBE

Les résultats des chercheurs de GLOBE consistent essentiellement en des scores par pays pour chaque dimension culturelle étudiée. Les scores indiquent évidemment la qualité de leadership des managers dans les pays concernés. Nous résumons ici quelques résultats couvrant les neuf dimensions culturelles identifiées par les chercheurs de GLOBE, en considérant les cinq pays présentés par Javidan et House (2001 : 302).

- les États-Unis figurent parmi les pays à forte affirmation de soi et qui sont en même temps fortement orientés performance. Ils sont de niveau moyen pour les sept autres dimensions culturelles.
- l'Espagne figure aussi parmi les pays à forte affirmation de soi et une forte distance hiérarchique. Par contre, elle fait partie des pays à faible orientation humaine. La Russie s'est caractérisée par une faible orientation vers le futur, un faible contrôle de l'incertitude, une faible orientation vers la performance. En revanche, elle fait partie des pays à forte distance hiérarchique.
- l'Italie figure parmi les pays présentant une faible orientation vers le futur, un niveau de collectivisme élevé et une forte orientation vers la performance.
- l'Allemagne fait partie des pays caractérisés par une forte affirmation de soi et un

contrôle de l'incertitude élevé. Elle figure aussi parmi les pays ayant une faible orientation humaine.

- enfin, la Suède est parmi les pays ayant un contrôle de l'incertitude et un collectivisme institutionnel élevés. Elle montre au contraire une faible affirmation de soi, une faible différenciation au niveau des sexes et un faible niveau de collectivisme familial (collectivisme II). Elle est de niveau moyen par rapport à l'orientation humaine et l'orientation vers la performance (voir tableau 1.4, annexe 6).

D'autres résultats concernant le projet GLOBE sont présentés par Dorfman et al. (2012 : 507). Ils concernent l'impact de la culture nationale sur le leadership des managers. Ces auteurs trouvent, par exemple, des corrélations positives et significatives entre l'orientation vers la performance, le leadership de types charismatique et participatif, le leadership humainement orienté, le leadership orienté vers l'équipe et l'autonomie. Par contre, l'orientation vers la performance est corrélée négativement et significativement avec la protection de soi. L'orientation humaine est corrélée négativement avec l'autonomie. Le contrôle de l'incertitude est corrélé négativement avec le leadership participatif. Par contre, il est corrélé positivement avec la protection de soi, le leadership humainement orienté et le leadership orienté vers l'équipe. Le collectivisme II (groupal) est corrélé positivement avec le leadership de types charismatique et humainement orienté. En revanche, il est corrélé négativement avec la protection de soi. La distance hiérarchique est corrélée négativement avec le leadership de types charismatique et participatif alors qu'elle est corrélée positivement avec la protection de soi. L'équité de genre est corrélée positivement avec le leadership de types charismatique et participatif, alors qu'elle est corrélée négativement avec la protection de soi. L'orientation vers le futur est corrélée positivement avec le leadership charismatique et le leadership orienté vers l'équipe. L'affirmation de soi est corrélée négativement avec le leadership participatif et positivement avec le leadership humainement orienté. Enfin, des corrélations négatives ont été trouvées entre le collectivisme institutionnel (Collectivisme I) et l'autonomie.

En outre, les Etats-Unis, le Brésil, l'Inde et l'Allemagne viennent en tête pour le

leadership de type charismatique. Concernant le leadership orienté vers l'équipe, le Brésil, les Etats-Unis et l'Inde sont encore en tête de peloton. En termes de leadership participatif, le Brésil, les Etats-Unis et l'Allemagne présentent les meilleurs scores. En ce qui concerne le leadership orienté humain, des pays comme l'Inde, les États-Unis et la Chine prédominent. Par rapport à l'autonomie, la Russie, l'Égypte et l'Allemagne occupent les premiers rangs. Enfin, pour la protection de soi, c'est l'Égypte, la Chine et l'Inde qui prédominent (Dorfman et al. 2012 : 507). Les tableaux 1.6 et 1.7 présentent respectivement des scores par pays et une synthèse des dimensions culturelles identifiées par les chercheurs.

Tableau 1.6. Score par pays pour les dimensions de leadership considérés-GLOB

Charismatique Elevé	Sc.	Orienté équipe Elevé	Sc.	Participatif Elevé	Sc.	Orienté humain Elevé	Sc.	Autonomie Elevé	Sc.	Protection de soi Elevé	Sc.
Etats-Unis	6.12	Brésil	6.17	Brésil	6.06	Inde	5.26	Russie	4.63	Egypte	4.21
Brésil	6.00	Etats-Unis	5.80	Etats-Unis	5.93	Etats-Unis	5.21	Egypte	4.49	Chine	3.80
Inde	5.85	Inde	5.72	Allemagne	5.88	Chine	5.19	Allemagne	4.30	Inde	3.77
Allemagne	5.84	Russie	5.63	Japon	5.07	Egypte	5.15	Chine	4.07	Russie	3.69
Russie	5.66	Chine	5.57	Chine	5.04	Brésil	4.84	Inde	3.85	Japon	3.60
Egypte	5.57	Japon	5.56	Inde	4.99	Japon	4.68	Etats-Unis	3.75	Brésil	3.49
Chine	5.56	Egypte	5.55	Egypte	4.69	Allema gn e	4.44	Japon	3.67	Etats-Unis	3.15
Japon	5.49	Allemagne	5.49	Russie	4.67	Russie	4.08	Brésil	2.27	Allema gn e	2.96
Faible		Faible		Faible		Faible		Faible		Faible	

Source : Dorfman et al. (2012 : 507)
Sc. : Score

Tableau 1.7. Synthèse des principaux modèles culturalistes

Dimensions culturelles	Résumé	Auteurs
Distance hiérarchique	Relations de pouvoir entre les individus dans une société ou une organisation. Une forte distance hiérarchique signifie que les gens accordent beaucoup d'importance au pouvoir et à l'autorité.	Hofstede (1980, 1983); Projet GLOBE (House et al., 2004)

Individualisme / Collectivisme	Degré d'importance que les pays accordent aux réalisations individuelles ou collectives. L'individualisme est la poursuite d'objectifs personnels, la motivation à la réussite et à la reconnaissance sociale tandis que le collectivisme accorde la priorité aux intérêts de groupe (communauté, familles étendues comprenant oncles, tantes et etc.).	Hofstede (1980, 1983); Trompenaars (1993)
Masculinité / féminité	Niveau d'importance accordée au modèle traditionnel de distribution des tâches entre l'homme et la femme dans une société ou dans une organisation. La masculinité accorde beaucoup d'importance au rendement et à la concurrence alors que la féminité met l'accent sur les relations et la solidarité.	Hofstede (1980, 1983)
Contrôle de l'incertitude	Degré d'anxiété des individus face à des situations ambiguës dans une société ou dans une organisation. Les pays à fort contrôle de l'incertitude tentent de minimiser les risques par l'élaboration des plans, des lois strictes, des règlements et des mesures de sécurité.	Hofstede (1980, 1983); Projet GLOBE (House et al., 2004)
Orientation court / long terme	Degré d'importance accordée aux objectifs de court ou de long terme. Les valeurs associées à l'orientation à long terme sont l'épargne, la persévérance, l'acceptation du changement alors que l'orientation à court terme prône le respect de la tradition et des obligations sociales.	Hofstede (1980, 1983)
Universalisme / Particularisme	Niveau d'importance accordée aux règles et aux lois par rapport aux relations humaines.	Trompenaars (1993)
Statut attribué / Statut acquis	Façon dont le statut social et l'autorité sont distribués dans une société ou dans une organisation.	
Attitude neutre / attitude affective	Façon dont les individus expriment leurs émotions dans la société ou dans les organisations.	
Engagement limité / engagement diffus	Degré d'engagement des individus vis-à-vis de leurs collègues ou de leurs organisations.	
Environnement interne / environnement externe	Perception des individus vis-à-vis de l'environnement, à savoir s'ils doivent le subir ou le dominer.	
Temps séquentiels / synchroniques	Attitude des individus à effectuer une activité pendant un temps donné ou de travailler sur plusieurs actions en même temps.	
Collectivisme institutionnel	Mesure dans laquelle les pratiques organisationnelles ou sociétales encouragent la distribution collective des ressources et récompensent l'action collective.	
Collectivisme groupal	Degré auquel les individus expriment leur fierté, leur loyauté et la cohésion à l'endroit des groupes restreints comme les familles ou les cercles d'amis.	
Équité du genre	Mesure dans laquelle une organisation ou une société minimise les différences de rôle entre les sexes.	
Orientation vers le futur	Degré auquel les individus dans les organisations ou les sociétés adoptent des comportements orientés vers le futur tels que la planification et l'investissement dans l'avenir.	
Orientation humaine	Degré auquel une société ou une organisation encourage ses membres à être justes, altruistes, généreux, attentionnés et gentils envers les autres.	
Affirmation de soi	Degré auquel les gens s'affirment dans une société, la manière de pensée ou leur niveau d'agressivité dans un sens positif ou négatif.	
Orientation vers la performance	Degré auquel les récompenses encouragent l'innovation et l'amélioration de la performance.	

entreprises multinationales américaines opérant dans plusieurs pays. Ils mesurent la performance de l'entreprise par l'efficacité économique obtenue par le ratio output/input. S'agissant de plusieurs inputs et d'outputs, ces chercheurs appliquent l'analyse environnementale de données (DEA : Data Environment Analysis) afin de parvenir à un indicateur unique (Halkos et Tzeremes, 2008). La culture nationale est mesurée par quatre dimensions culturelles de Hofstede (1980) : la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, la masculinité/féminité et le contrôle de l'incertitude. Ces auteurs trouvent que l'individualisme, la distance hiérarchique entretiennent des relations négatives et significatives avec la performance de l'entreprise. La masculinité montre des relations positives et non-significatives avec la performance alors que le contrôle de l'incertitude montre des relations négatives et non-significatives avec la performance de l'entreprise. Selon ces auteurs, l'impact négatif de ces valeurs culturelles sur la performance des firmes multinationales pourrait s'expliquer par la tendance des managers expatriés à appliquer sans modification des styles de management développés dans leurs pays d'origine. Ce qui explique que les firmes multinationales doivent s'adapter aux spécificités culturelles des pays d'accueil, en vue d'éviter des situations de contre-performance.

Naor et al. (2010) ont pour leur part testé l'impact de la culture sur la performance de l'entreprise. Ils traitent la culture à deux niveaux (national et organisationnel) en considérant huit des neuf dimensions culturelles présentées par les chercheurs de GLOBE (distance hiérarchique, collectivisme I, collectivisme II, contrôle de l'incertitude, équité du genre, orientation humaine, affirmation de soi, orientation vers le futur et orientation vers la performance). Ils mesurent la performance de l'entreprise en utilisant l'échelle de Likert pour demander aux managers de donner leurs opinions en comparant leur performance avec celle de leurs concurrents immédiats en termes de coûts, de la qualité des produits, de la livraison et de la flexibilité. Ces chercheurs utilisent un échantillon de 189 entreprises multinationales réparties dans des pays comme le Japon (34), les Etats-Unis (29), l'Allemagne (41), la Finlande (30), la Corée du Sud (31) et la Suède (24) et opérant dans les industries électroniques, transport et machinerie. A partir d'un modèle

structurel²³, ces auteurs ont trouvé des relations positives et statistiquement significatives entre cinq dimensions culturelles (collectivisme I, collectivisme II, orientation vers le futur, orientation vers la performance, orientation humaine) et la performance de l'entreprise. Toujours concernant la culture organisationnelle, des corrélations positives et non-significatives ont été trouvées entre le contrôle de l'incertitude et la performance de l'entreprise, la distance hiérarchique et l'affirmation de soi sont corrélées négativement et significativement avec la performance. Au niveau de la culture nationale, le collectivisme institutionnel est corrélé positivement et significativement avec la performance de l'entreprise, l'orientation humaine est corrélée négativement et significativement avec la performance de l'entreprise, et les autres dimensions culturelles ne montrent pas de corrélations significatives avec la performance.

Malhotra et al. (2011) utilisent de leur côté un échantillon de 501 entreprises multinationales dont 441 appartenant à 18 pays émergents (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, République Tchèque, Egypte, Hongrie, Chine, Inde, Indonésie, Malaisie, Mexique, Philippines, Pologne, Russie, Afrique du Sud, Thaïlande et Turquie) et 60 pour les Etats-Unis, en vue d'évaluer leur performance. Ces auteurs cherchent à déterminer l'impact de la distance culturelle sur la performance organisationnelle, en termes de pénétration des marchés étrangers (CBA : Cross-border acquisitions). Ils mesurent la performance par le nombre d'acquisitions réalisées par les firmes sur les marchés étrangers (nombre de CBA). Pour la distance culturelle, ils considèrent les dimensions culturelles de Hofstede : distance hiérarchique, individualisme, masculinité et contrôle de l'incertitude. Malhotra et al. (2011) montrent que l'individualisme, la masculinité et le contrôle de l'incertitude entretiennent des relations négatives et statistiquement significatives avec la performance des entreprises américaines. Par contre, la distance hiérarchique et l'individualisme ont des impacts positifs et significatifs sur la performance des entreprises venant des pays émergents. La masculinité et le contrôle de l'incertitude ont des impacts négatifs et significatifs sur la performance des entreprises dans ces pays. Pour les Etats-Unis, seule la distance hiérarchique a des impacts positifs et

²³. $P_{ij} = \beta_0 + \beta_1 S_{i;c;j} + \beta_2 OC_{i;j} + \beta_3 NC_{i;j} + \beta_4 (OC_{i;j} * NC_{i;j}) + \varepsilon_t$

significatifs sur la performance.

À partir d'un échantillon de 149 entreprises familiales dont 97 en Ukraine et 52 aux États-Unis, Brice (2013) cherche à déterminer l'impact de la culture sur la performance. L'auteur mesure la performance de l'entreprise par la rétention du client, la croissance des ventes, la profitabilité et le retour sur investissement (Brice, 2013 : 9). La culture est mesurée par : la spiritualité, la récompense individuelle, le contrôle du destin, la flexibilité sociale, le cynisme social, la distance hiérarchique et la masculinité²⁴. L'auteur a montré que le cynisme social, la distance hiérarchique et la masculinité sont corrélés négativement et significativement avec la performance de l'entreprise en termes de rétention des clients et de croissance des ventes. Le cynisme social et la masculinité sont corrélés négativement et significativement avec la performance de l'entreprise en termes de profitabilité et de retour sur investissement. La spiritualité est corrélée positivement et significativement avec la performance de l'entreprise en termes de croissance des ventes. La récompense individuelle, la spiritualité et la flexibilité sociale sont corrélées positivement et significativement avec la performance de l'entreprise en termes de retour sur investissement.

Aussi, à partir d'un échantillon de 96 entreprises sélectionnées dans l'industrie d'hôtellerie en Suisse, Tajeddini et al. (2013) ont cherché à déterminer l'impact de la culture sur la performance des entreprises. Ils mesurent la culture à partir de trois dimensions culturelles de Hofstede, à savoir : l'individualisme, la distance hiérarchique et l'orientation à long terme. La performance de l'entreprise est étudiée du point de vue financier (retour sur investissement, croissance des ventes, marge de profit) et de marketing (rétention des clients, qualité des produits, satisfaction des clients). Tajeddini et al. (2013) ont montré que les trois dimensions culturelles étudiées influencent

24. La spiritualité concerne la croyance dans le surnaturel ou l'aspect religieux de l'existence humaine. La récompense individuelle est le degré de croyance que les efforts individuels sont payants. Le contrôle du destin se réfère à la croyance dans ses capacités à contrôler les événements qui peuvent être prédéterminés et prévisibles aussi. La flexibilité sociale renvoie à l'aspect contradictoire du comportement social dépendant de la situation. Le cynisme social est la croyance que la manipulation est un moyen effectif du succès. La distance hiérarchique et la masculinité sont utilisées selon la conception « hofstedienne » (Brice, 2013 : 8).

positivement la performance de l'entreprise (financière et marketing) à travers l'innovation et l'orientation client. Ils ont trouvé des relations positives et significatives entre l'innovation, l'orientation client et la performance de l'entreprise, l'individualisme, la distance hiérarchique et l'orientation à long terme ont des effets positifs et significatifs sur l'innovation et l'orientation client.

En outre, à partir d'un échantillon de 60 firmes multinationales opérant au Kenya, Oloko et Ogutu (2012) ont cherché à déterminer l'impact de la culture nationale sur la performance organisationnelle. Utilisant les dimensions culturelles de Hofstede (1980, 1983), Oloko et Ogutu (2012) ont trouvé des relations positives et significatives entre la distance hiérarchique, l'automatisation des employés (empowerment) et la performance organisationnelle.

De son côté, Peretomode (2012) a utilisé des données collectées auprès de 33 firmes multinationales opérant au Nigeria dans le secteur pétrolier et appartenant à 9 pays dont les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France et a trouvé des relations négatives et significatives entre la distance culturelle et la performance organisationnelle. La distance culturelle est déterminée à partir des cinq dimensions culturelles de Hofstede (1980, 1983, 1994).

De même, Aluko (2003) a utilisé un échantillon de 630 répondants dans trois villes au Nigeria (Lagos, Asaba, Kano) et a noté que le Nigeria se caractérise par une tradition collectiviste et fataliste portant les gens à compter sur l'intervention divine plutôt que sur leurs propres efforts pour garantir la performance. L'auteur a fait ressortir également les vertus des religions chrétiennes et islamiques dans les organisations. Aluko (2003) arrive à la conclusion que l'ensemble de ces valeurs culturelles favorise des attitudes face au travail, des croyances à propos du travail, des normes de travail, des valeurs du travail ayant des effets positifs sur la performance organisationnelle.

Ces travaux empiriques montrent certaines divergences dans leurs résultats, mais qui ne peuvent pas s'expliquer par la façon dont les variables ont été mesurées puisque les auteurs ne font qu'utiliser les instruments de mesure développés par Hofstede (1980, 1983, 1991, 1994) et les chercheurs de GLOBE (House et al., 2004). Les divergences

relevées dans ces résultats empiriques doivent être dues aux différences entre les régions et les périodes durant lesquelles ces travaux sont effectués.

En effet, bien que les travaux de Hofstede (1980, 1983, 1991, 1994), de Trompenaars (1993) et de GLOBE (House et al., 2004) montrent que la plupart des pays développés sont de culture individualiste, cela ne signifie pas pour autant que l'orientation collectiviste doive conduire forcément à une mauvaise performance. Les pays asiatiques comme le Japon, l'Indonésie, le Taiwan et la Corée du Sud sont cités parmi ceux qui sont de culture collectiviste. Cependant, ils sont très compétitifs économiquement. Il va sans dire que les entreprises opérant dans des environnements culturels à forte orientation collectiviste auraient intérêt à adopter un style de gestion participatif incluant l'ensemble des parties prenantes²⁵ en vue d'améliorer leur performance. Le tableau 1.8 présente un résumé des différents travaux liant la culture à la performance de l'entreprise.

Tableau 1.8. Résumé des travaux liant la culture nationale et la performance de l'entreprise

Auteurs	Dimensions culturelles	Échantillon et lieux	Principaux Résultats
Rose et al. (2008)	Individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude masculinité- féminité.	133 entreprises multinationales américaines, japonaises, européennes et malaisiennes opérant en Malaisie.	Relations positives et significatives entre l'individualisme/collectivisme, la distance hiérarchique et la performance des firmes européennes ; Relations positives et significatives entre le contrôle de l'incertitude et la performance des firmes japonaises.
Halkos et Tzeremis, 2008	Distance culturelle, individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude masculinité/féminité.	100 entreprises multinationales américaines opérant dans plusieurs pays émergents.	Relations négatives et significatives entre individualisme, distance hiérarchique et performance de l'entreprise ; Relations positives et non-significatives entre la masculinité et la performance de l'entreprise ; Relations négatives et non-significatives entre le contrôle de l'incertitude et la performance de l'entreprise.
Naor et al., 2010	9 dimensions culturelles de House et al. (2004)-Projet GLOBE.	189 entreprises multinationales (Japon, Corée du Sud, Etats-Unis, Suède, Finlande, Allemagne)	Corrélations positives et statistiquement significatives entre le collectivisme I, collectivisme II, orientation vers le futur, orientation vers la performance, orientation humaine et performance de l'entreprise ; Corrélations positives et non-significatives entre contrôle de l'incertitude et performance de

²⁵. Les parties prenantes comprennent les employés, fournisseurs, clients et banquiers qui sont en relation d'affaires avec l'entreprise.

			l'entreprise, Corrélations négatives et significatives entre distance hiérarchique, affirmation de soi et performance de l'entreprise.
Malhotra et al. 2011	Individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude masculinité/féminité.	501 entreprises multinationales dont 441 dans 18 pays émergents et 60 pour les États-Unis.	Relations négatives et significatives (pays émergents et États-Unis) entre individualisme, masculinité, contrôle de l'incertitude et performance de l'entreprise ; Relations positives et significatives entre distance hiérarchique et performance des entreprises des pays émergents ; Relations négatives et significatives entre masculinité, contrôle de l'incertitude et performance de l'entreprise (pays émergents) ; Relations positives et significatives entre distance hiérarchique et performance de l'entreprise (États-Unis) ; Relations négatives et significatives entre individualisme, masculinité, contrôle de l'incertitude et performance de l'entreprise (États-Unis).
Brice, 2013	Spiritualité, récompense des applications, contrôle du destin, flexibilité sociale, cynisme social, distance hiérarchique et la masculinité.	149 entreprises familiales dont 97 en Ukraine et 52 aux États-Unis.	Corrélations négatives et significatives entre cynisme social, distance hiérarchique, masculinité et performance de l'entreprise; Corrélations négatives et significatives entre cynisme social, masculinité et performance de l'entreprise en termes de rentabilité et retour sur investissement ; Corrélations positives et significatives entre la spiritualité et la performance de l'entreprise en termes de croissance des ventes ; Corrélations positives et significatives entre la récompense individuelle, la spiritualité, la flexibilité sociale et la performance de l'entreprise en termes de retour sur investissement.
Tajeddini et al., 2013	Individualisme, distance hiérarchique et orientation à long terme.	96 entreprises en Suisse.	Relations positives et significatives entre l'innovation, l'orientation client et la performance de l'entreprise ; Relations positives et significatives entre l'individualisme, la distance hiérarchique, l'orientation à long terme et l'innovation, l'orientation client.
Oloko et Ogutu, 2012	Distance hiérarchique	60 firmes multinationales au Kenya	Relations positives et significatives entre la distance hiérarchique, l'automatisation des employés (empowerment) et la performance organisationnelle.
Peretomo de, 2012	Distance culturelle (Individualisme, distance hiérarchique, contrôle de	33 firmes multinationales au Nigeria	Relations négatives et significatives entre la distance hiérarchique et la performance organisationnelle

	l'incertitude, masculinité-féminité orientation à long terme).		
Aluko, 2003	Attitude au travail, croyances à propos du travail, normes de travail et valeurs du travail	630 répondants au Nigeria	Relations positives et significatives entre l'Attitude au travail, les croyances à propos du travail, les normes de travail, les valeurs du travail et la performance organisationnelle

Source : construit par l'auteur

Paragraphe 8. Débat autour des modèles culturalistes

Un vif débat s'anime à l'intérieur même du courant culturaliste. Qu'il s'agisse des travaux de Hall (1977), Hofstede (1980, 1983, 1991, 1994), Trompenaars (1993) et des chercheurs de GLOBE (House et al., 2004), ils s'inscrivent tous dans une perspective comparative et multiculturelle. Ces auteurs cherchent à déterminer les différences culturelles entre les sociétés et leurs impacts sur le fonctionnement des organisations. Ils identifient chacun à sa façon des dimensions culturelles faisant l'objet d'études transnationales tant dans les organisations qu'au niveau des sociétés. Ils semblent différer toutefois dans leurs approches. Hofstede et Trompenaars adoptent tous deux une approche quantitative et dimensionnelle leur permettant de classer les pays suivant des scores. Par contre, D'Iribarne a plutôt opté pour une approche ethnographique et socio-historique cherchant à comprendre la cohérence interne de chaque culture.

Le modèle de Trompenaars (1993) a été critiqué par Hofstede (1996). L'auteur avance que l'analyse des résultats empiriques de Trompenaars reste très limitée, en raison du fait que les données utilisées comportent de grandes lacunes. Cette base de données ne permet aucune analyse approfondie des dimensions culturelles identifiées. Il en résulte un manque de validité empirique, selon Hofstede (1996).

De même, en dépit des apports théoriques introduits par Hofstede, ses travaux font également l'objet de nombreuses critiques. Triandis (1982) avance que l'échantillon utilisé par Hofstede présente des lacunes en termes de représentativité, parce qu'il est constitué uniquement des employés de IBM. Selon l'auteur, cet échantillon ne peut pas représenter la culture nationale. Tout en reconnaissant que le personnel de IBM peut ne pas être un échantillon représentatif de la culture nationale, Hofstede (1994) a rétorqué en précisant que ce n'est pas la représentativité de l'échantillon qui est primordiale dans ces

types d'étude. Selon l'auteur, il suffit d'avoir une équivalence fonctionnelle. L'auteur avance que, mise à part la nationalité, les employés de IBM constituent une source d'information intéressante puisqu'ils ont le même employeur, la même culture organisationnelle et les emplois sont comparables. Selon l'auteur, seule la nationalité permet véritablement d'établir une différence culturelle au sein de ce groupe.

Pour Soussi (2006), le fait que les résultats obtenus par Hofstede (1980) proviennent uniquement des données quantitatives et très spécifiques à une multinationale opérant dans un seul secteur d'activité (informatique), la question de savoir si l'on peut projeter ces résultats sur d'autres milieux reste entière. En outre, Arcand (2006) avance que les résultats de Hofstede peuvent être valables uniquement pour la période pendant laquelle les données ont été collectées.

En effet, l'argument présenté par Arcand (2006) paraît peu convainquant dans la mesure où le taux de dépréciation d'une culture reste très faible. Il est donc très difficile d'enregistrer une grande variation des valeurs culturelles dans un laps de temps aussi court. Par contre, les critiques de Soussi (2006) portant sur l'inapplicabilité du modèle de Hofstede (1980) dans n'importe quel environnement culturel méritent des considérations. C'est d'ailleurs l'une de nos préoccupations dans le cadre de cette étude.

Le débat s'étend aussi sur la comparaison du modèle de Hofstede (1980, 1983) et celui proposé par les auteurs de GLOBE (House et al., 2004). Les deux modèles ont fourni des explications et des arguments différents quant aux instruments de mesure utilisés et l'originalité des dimensions culturelles identifiées. Selon Hofstede (2010), les chercheurs de GLOBE ne font qu'élargir les cinq dimensions culturelles de Hofstede (1980, 1983, 1991) en y ajoutant seulement trois autres facteurs. Ils ont maintenu, sans modification, les deux premières dimensions de Hofstede (1980, 1983): Distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude. Ensuite, ils ont rebaptisé l'orientation à long terme en « *orientation vers le futur* ». Les chercheurs de GLOBE (House et al., 2004) n'acceptent pas l'approche anthropologique²⁶ utilisée par Hofstede (1980) pour mesurer l'individualisme /collectivisme. Ils préfèrent utiliser l'approche psychologique axée sur l'individu, ce qui leur a permis de décomposer cette dimension culturelle

26. L'approche anthropologique voit la question culturelle sous une vue d'ensemble.

en « *collectivisme institutionnel et collectivisme in-groupe* ». Ils ont remplacé également la masculinité/féminité par « *l'affirmation de soi, l'orientation vers la performance, l'équité du genre et l'orientation humaine* ». En expliquant leurs instruments de mesure, les auteurs de GLOBE (House et al., 2004) ont confirmé que l'outil utilisé devait leur permettre de vérifier empiriquement les trois premières dimensions de Hofstede (1980, 1983): le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique et l'individualisme/collectivisme. La décomposition de l'individualisme/collectivisme en « *collectivisme institutionnel et collectivisme in-groupe* » a été obtenue par l'analyse factorielle de plusieurs articles destinés à mesurer le collectivisme en général. Pour ce qui concerne la masculinité/féminité, House et al. (2004) trouvent que les items utilisés par Hofstede (1980, 1983) souffrent d'un manque de validité empirique. C'est pourquoi, ils ont développé leurs propres instruments de mesure.

Il faut souligner par ailleurs qu'aucune des neuf dimensions culturelles de GLOBE n'a un caractère binaire alors que trois des cinq dimensions culturelles de Hofstede (individualisme/collectivisme, masculinité/féminité, orientation court/long terme) sont plutôt binaires. Les travaux de Hofstede (1980, 1983, 1991) portent sur une seule firme multinationale opérant dans plusieurs pays à travers le monde alors que ceux de Trompenaars et de GLOBE portent sur différentes organisations. Aussi, l'approche adoptée par GLOBE écarte la possibilité qu'une dimension culturelle soit totalement absente dans un pays. Les dimensions culturelles de GLOBE sont mesurées à partir des scores obtenus sur l'échelle de Likert variant de 1 et 7, alors que celles de Hofstede vont au-delà de l'échelle de Likert en considérant des indices variant approximativement entre 0 et 100. Ce qui rend probable l'absence totale d'une dimension culturelle de Hofstede dans un pays.

Au niveau empirique, bien que les scores obtenus par Hofstede pour les dimensions culturelles étudiées soient des indices se situant approximativement²⁷ entre 0 et 100 et que ceux de GLOBE se limitent à l'échelle de Likert variant de 1 à 7, nous pouvons

27. Hofstede a transformé les résultats obtenus à partir de l'échelle de Likert (1-5) en des indices variant approximativement entre 0 et 100.

toutefois les comparer. Nous considérons ici deux dimensions culturelles qui sont communes aux deux auteurs, à savoir : la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. Pour Hofstede (1993 : 91), un pays montre une faible distance hiérarchique et un faible contrôle de l'incertitude à partir d'un indice inférieur à 53. Un indice supérieur à 53 peut être considéré comme élevé. S'agissant des auteurs de GLOBE, un score inférieur 4 peut être considéré comme faible. En revanche, un score supérieur ou égal à 4 peut être considéré comme élevé (Schlösser, 2006). En ce qui concerne la distance hiérarchique²⁸, le tableau 1.9 montre, par exemple, des résultats divergents pour l'Autriche (DH Hofstede = 11, faible ; DH GLOBE = 5.00, élevé). Nous pouvons faire le même constat pour la Hongrie (DH Hofstede = 46, faible ; DH GLOBE = 5.57, élevé), Irlande (DH Hofstede = 28, faible ; DH GLOBE = 5.13, élevé), Israël (DH Hofstede = 13, faible ; DH GLOBE = 4.73, élevé), Italie (DH Hofstede = 50, faible ; DH GLOBE = 5.43, élevé). Par rapport au contrôle de l'incertitude, Hofstede (2001) et House et al. (2004) divergent encore une fois dans certains résultats. Nous pouvons remarquer aussi des résultats différents pour le Danemark (CI Hofstede = 23, faible ; CI GLOBE = 5.22, élevé), Hongrie (CI Hofstede = 82, élevé; CI GLOBE = 3.12, faible), la Grèce (CI Hofstede = 112, élevé; CI GLOBE = 3.39, faible), le Portugal (CI Hofstede = 104, élevé; CI GLOBE = 3.96, faible) et l'Espagne (CI Hofstede = 86, élevé; CI GLOBE = 3.95, faible). Le tableau 1.9 présente les résultats obtenus par Hofstede et GLOBE pour 21 pays.

Tableau 1.9. Scores obtenus par Hofstede et GLOBE pour 21 pays

Pays	Hofstede, 2001		House et Javidan. 2001	
	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude
Autriche	11	70	5.00	5.16
Brésil	69	76	5.33	3.74
Costa Rica	35	86	4.74	3.84
Danemark	18	23	3.89	5.22
France	68	86	5.28	4.66
Grèce	60	112	5.35	3.39
Hongrie	46	82	5.57	3.12
Irlande	28	35	5.13	4.3
Israël	13	81	4.73	4.01

28. DH: Distance hiérarchique, CI: Contrôle de l'incertitude.

Italie	50	75	5.43	3.85
Mexique	81	82	5.07	4.18
Maroc	70	68	5.80	3.95
Pays-Bas	38	53	4.11	4.81
Portugal	63	104	5.44	3.96
Russie	93	95	5.52	2.88
Espagne	57	86	5.52	3.95
Suède	31	29	4.94	5.32
Suisse	34	58	5.05	5.37
Thaïlande	64	64	5.63	3.79
Etats-Unis	40	46	4.88	4.15
Venezuela	81	76	5.22	3.44

Sources : Hofstede (1983 : 52); Javidan et House (2001 : 294-302)

Les différences observées dans les résultats obtenus par Hofstede et GLOBE ne peuvent pas s'expliquer par les lieux d'application, dans la mesure où nous avons choisi des pays pour lesquels les deux recherches disposent des données. Elles ne peuvent pas être attribuées non plus à la taille des échantillons, puisqu'il s'agit de deux plus grandes recherches d'envergure internationale avec 116 000 employés et managers répartis dans 72 pays (Hofstede) et 17.000 managers appartenant à 951 organisations opérant dans 62 pays (GLOBE). Il n'y a aucune évidence non plus que ces différences pourraient être dues aux méthodes utilisées pour mesurer la culture nationale, car les deux recherches utilisent l'approche par questionnaire. Nous ne pouvons pas attribuer non plus ces différences au fait que Hofstede a utilisé une échelle de Likert allant de 1 à 5 et que GLOBE utilise de préférence une échelle de Likert allant de 1 à 7. La littérature ne montre pas que l'une ou l'autre de ces deux échelles de mesure pourrait conduire à des résultats différents. Il faudrait peut-être attribuer les différences observées dans les résultats au fait que les répondants de Hofstede appartiennent tous à une même organisation (IBM) opérant dans un seul secteur d'activité (électronique), alors que ceux de GLOBE appartiennent à différentes organisations et qui ne sont pas des multinationales. De plus, les organisations étudiées par les chercheurs de GLOBE évoluent dans trois secteurs (industries alimentaires, services financiers, services de télécommunications). Etant donné que la culture organisationnelle se construit entre autres à partir de son histoire et de ses opérations, il est tout à fait probable que les résultats soient influencés par le secteur d'activité dans lequel l'organisation évolue.

Enfin, l'approche culturaliste a fait l'objet de nombreux travaux empiriques et les résultats semblent même avoir permis de mieux appréhender le mode de fonctionnement des sociétés et des organisations. Cependant, l'approche culturaliste a fait l'objet de nombreuses critiques aussi, notamment par les auteurs du courant des études postcoloniales que nous allons présenter dans le paragraphe suivant.

Paragraphe 9. Regard critique par rapport à l'approche culturaliste

L'approche culturaliste en sciences de gestion cherche à déterminer comment les caractéristiques culturelles nationales influent sur la capacité des membres d'une société donnée pour adopter un ensemble spécifique de pratiques ou de technologies. Cependant, les théoriciens non conventionnels se demandent comment l'introduction des pratiques ou des technologies contribuent-elle au reformatage des identités culturelles et croyances nationales. Ces différents chercheurs font l'objet de cette section mettant l'accent sur le discours postcolonial (Bhabha, 1994), la théorie critique de la race (Yosso, 2005) et l'ambiguïté de la notion de culture (Pesqueux, 2016).

A) Le discours postcolonial

Le discours postcolonial est constitué par des chercheurs comme Said (1978), Spivak (1988) et Bhabha (1994) montrant que le colonialisme continue même après la liberté politique des anciennes colonies qui entrent dans un processus complexe d'autodétermination. Le terme postcolonial se réfère à la fois à des données historiques et idéologiques. Cette théorie renvoie à tout ce qui concerne la culture nationale, c'est-à-dire le mythe, l'histoire, la langue, le paysage et d'autres éléments importants, après le départ du pouvoir impérial. L'accent est mis sur les aspects culturel, social, politique, économique, la résistance, la subversion et la reconstruction. Elle s'intéresse à l'épistémologie, l'éthique et adresse les questions du sexe et du racisme. Le post colonialisme s'inscrit dans une perspective de développement d'une identité nationale, et détermine la façon dont la connaissance d'un peuple colonisé est générée à partir des relations spécifiques entre les puissants et les impuissants. Ce courant de pensée promeut alors la redéfinition, la reformulation et la reconstruction du pays suivant des principes de l'indépendance nationale, contrairement à la règle coloniale. Avec l'indépendance des

pays, le colonialisme ne se pratique plus ouvertement. Cependant, il continue sous une forme cachée (Bhabha, 1994). Ainsi, nous assistons simultanément à l'émergence des discours nationalistes et la présence de l'impérialisme dans les débats. C'est ainsi que beaucoup de pays montrent des signaux postcoloniaux parce qu'ils sont formellement indépendants, mais connaissent en même temps une situation néocoloniale psychologiquement.

Les travaux de Saïd (1978 ; 2011) traitant de "l'orientalisme" apportent des éléments clés à l'étude postcoloniale. L'auteur a analysé la relation historiquement déséquilibrée existant entre l'Occident et les anciens pays colonisés et procède à la déconstruction du discours qui promeut la supériorité du premier sur les seconds. Ce type de discours met les anciennes colonies dans une position de pays dominés vis-à-vis de l'Occident. Dans sa politique orientaliste, l'Occident se considère comme rationnel, démocratique et progressiste, alors qu'il caractérise les anciennes colonies par l'irrationalité, la sensualité, la primitivité, le despotisme et l'oisiveté.

Spivak (1988) qui est une figure féminine et influente de la théorie postcoloniale, a abordé de nouveaux aspects qui étaient jusque-là négligés en prenant en compte la situation des femmes marginalisées. En abordant la question de savoir si les Subalternes peuvent parler, Spivak adresse la problématique de la domination masculine et fait ressortir le rôle inférieur attribué aux femmes dans la société qui semblent doublement exploitées et sous estimées.

Par ailleurs, Bhabha (1994) a introduit le concept d'imitation (mimicry) pour indiquer le comportement de l'Occident qui considère sa culture comme étant supérieure aux cultures autochtones. Selon l'auteur, les colonisateurs cherchent à forcer les peuples colonisés à agir comme eux, les imiter et les ressembler. Ainsi, les cultures autochtones deviennent un mélange de cultures occidentales et indigènes, sans faire disparaître ces dernières totalement. C'est en ce sens que Bhabha (1994) fait référence à la vision de Frantz Fanon qui est l'un des premiers écrivains à associer la négritude à l'analyse postcoloniale (peau noire, masques blancs). Selon l'auteur, l'homme noir cesse d'être une personne d'action pour être seulement une représentation de l'homme blanc, une sorte de mimétisme cachant la présence du blanc derrière son masque. Selon Bhabha, Césaire

décrit ce phénomène comme «colonisation-chosification" derrière laquelle se dresse l'essence mimique de la présence africaine. Ce qui conduit à une représentation partielle et une reconnaissance de l'objet colonial perturbant ainsi la différence culturelle, raciale et historique. C'est en effet un désir qui renverse en partie l'appropriation coloniale, en produisant désormais une vision partielle de la présence du colonisateur.

En outre, Bhabha (1994) utilise le concept d'hybridité pour enrichir la définition de la vision postcoloniale. L'auteur avance que toutes les cultures sont interconnectées et ne sont pas séparables. À cet égard, Bhabha met l'accent sur le développement socio-culturel, politique et économique. L'auteur conceptualise le terme hybridité pour exprimer le mélange de différentes cultures plaçant les peuples colonisés dans une sorte de syncrétisme et de multiculturalisme. L'hybridité aide à problématiser les naturalisés et conceptualiser historiquement la nation en général et la culture nationale en particulier. Dans cet ordre d'idées, les identités et les cultures nationales ne sont jamais innées mais quelque chose qui s'apprend (Bhabha, 1994). Contrairement au courant de pensée cherchant à naturaliser le tiers monde au moyen des traditions prétendument homogènes, holistiques, et historiquement continues et qui définissent faussement leur statut de subordonné, Bhabha (1994) avance que les nations et les cultures doivent être comprises comme des constructions «narratives» découlant de l'interaction hybride de circonscriptions nationales et culturelles concurrentes. Dans cette perspective, la culture est également considérée comme un processus permanent d'interprétation et de réinterprétation, plutôt qu'une fonction fixe d'une société donnée.

Enfin, le but ultime de la théorie postcoloniale est la lutte contre les effets résiduels du colonialisme sur les cultures autochtones. Il ne suffit pas pour les concernés de récupérer le postmodernisme, mais d'apprendre comment le monde peut aller au-delà de cette période, vers le respect mutuel. Le post colonialisme a commencé avec l'indépendance des anciennes colonies certes, mais le colonialisme est encore présent psychiquement dans ces pays. Ce qui conduit à l'emploi des thèmes comme le néocolonialisme, la résistance, la subversion, la reconstruction, la recherche de l'identité nationale, les problèmes de la diaspora, l'aliénation, le paysage, l'analyse féministe et politique, etc. En dépit de ces critiques, d'autres chercheurs semblent admettre que la culture comprend les

éléments essentiels pour aider un peuple à résoudre certains problèmes de la vie. Dans la perspective des théories postcoloniales, la philosophie du passage pourrait être considérée comme un discours raciste et promoteur du colonialisme. Aussi, est-il important de comparer la philosophie du passage à d'autres travaux mettant en valeur la richesse culturelle de la communauté.

C) La théorie critique de la race

La théorie critique de la race développée par Yosso (2005) est une des réponses à l'approche culturaliste à partir d'une perspective cherchant à expliquer le faible succès des communautés noires par des barrières culturelles. Appliquée dans le domaine de l'éducation, la théorie critique de la race se définit comme un cadre théorique et analytique expliquant l'impact du racisme sur les structures éducatives tant dans la pratique que dans les discours. Elle est conçue comme un projet de justice sociale en matière d'éducation. Le modèle de Yosso (2005) met l'accent sur la richesse culturelle de la communauté, c'est-à-dire la capacité des gens à utiliser leurs cultures pour résoudre certains problèmes de la vie, plutôt que de les considérer comme des facteurs de blocage. L'auteur fait remarquer que, dans le domaine de l'éducation par exemple, les étudiants latino-américains et les communautés blanches n'ont pas la même performance académique dans les universités américaines. Cependant, contrairement à ce qu'on pourrait croire, c'est-à-dire de considérer les étudiants afro-américains, notamment les latino-américains et leurs familles comme intellectuellement et culturellement inférieurs, la faible performance académique constatée n'est pas due forcément à des barrières culturelles, mais plutôt à des obstacles structurels, des causes sociopolitiques. Les latino-américains sont victimes du racisme puisqu'ils sont admis dans des institutions de qualité inférieure, comparativement aux étudiants issus des communautés blanches. De plus, les étudiants latino-américains font face à de plus grandes responsabilités financières vis-à-vis des membres de la famille et ils préfèrent rester dans les maisons familiales que dans les résidences universitaires. Ils sont victimes du financement inégal des écoles, des quartiers et de la ségrégation raciale scolaire. Ils font face à des écoles surpeuplées, des installations mal entretenues, des enseignants moins expérimentés et ne disposent pas de

ressources suffisantes. En plus, les latino-américains ont moins d'accès aux services d'orientation scolaire et sont soumis à des pratiques discriminatoires qui les mettent dans une situation désavantageuse. Toutefois, des études assez récentes ont fait prévaloir qu'en dépit des barrières économiques, politiques et d'autres blocages structurels, les étudiants latino-américains peuvent utiliser leur culture pour améliorer leur performance académique (Yosso, 2005). La richesse culturelle de la communauté comprend un réseau de connaissances culturelles, des compétences, des capacités et des contacts de groupes socialement marginalisés qui sont généralement méconnus des écoles (Yosso, 2005). Le modèle de la richesse culturelle de la communauté comprend les diverses formes de capital suivantes :

- 1) le capital aspirationnel qui est la capacité de maintenir des espoirs et poursuivre des rêves pour l'avenir, en dépit des obstacles rencontrés. Les aspirations sont développées à travers des contextes familiaux et sociaux. Les parents qui ont de hautes aspirations pour leurs enfants peuvent les communiquer à ces derniers, de sorte qu'ils puissent avoir en retour une culture de hautes aspirations. Ainsi, ils peuvent chercher à faire de grandes études, se lancer dans les affaires et accumuler de la richesse ;
- 2) le capital linguistique qui comprend les compétences intellectuelles et sociales acquises grâce à des expériences de communication dans plus d'une langue et / ou style ;
- 3) le capital familial qui se réfère à une sorte de connaissance culturelle transmise par les parents et alimentant l'histoire, la mémoire et l'intuition culturelle de la communauté;
- 4) le capital social qui se réfère à des réseaux de personnes et de ressources communautaires;
- 5) le capital navigationnel qui renvoie à l'utilisation des compétences communautaires pour affronter les obstacles institutionnels. Les latino-américains utilisent ces facteurs pour survivre et résister contre l'oppression et la discrimination;
- 6) Le capital-résistance qui désigne les connaissances et les compétences pour combattre les inégalités sociales.

L'approche de Yosso (2005) semble s'inscrire aussi dans la perspective de Pierre Bourdieu (1979) qui considère la culture comme une sorte de capital permettant à l'individu d'atteindre ses objectifs.

Paragraphe 10. La notion de capital culturel de Pierre Bourdieu et la théorie de Yosso

La notion de capital culturel est considérée par Bourdieu (1979) comme l'ensemble des ressources culturelles dont dispose l'individu pour améliorer sa position économique et sociale. La transmission du capital culturel peut s'opérer de manière implicite par les parents aux enfants, et même en dehors de toute volonté de pérennisation de ces valeurs. Il est intégré à l'environnement familial et se transmet à travers les langues et les habitus. Le capital culturel comprend trois grandes dimensions: 1) une forme objectivée se référant aux aspects matériels de la culture qui sont représentés par: les livres, les bibliothèques, les collections, les disques, etc., 2) une forme institutionnalisée se référant aux diplômes académiques, 3) une forme incorporée correspondant à l'ensemble des dispositions et des compétences cognitives et esthétiques déterminant le goût et les dons de l'individu.^[1] Il s'agit d'une forme d'héritage culturel dont bénéficie ce dernier qui, par la suite, sera légué en partie à ses enfants. Alors, le capital culturel se trouve incorporé sous la forme de disposition et de compétences. Bourdieu (1979) avance que ce capital culturel peut être transformé en capital scolaire certifié et institutionnalisé. Il constitue l'une des principales sources des inégalités et des dominations validées par l'école au moyen des titres et des diplômes valorisables économiquement.

En effet, la notion de capital culturel de Bourdieu (1979) et la théorie critique de la race de Yosso (2005) présentent une certaine similitude. Les deux auteurs admettent le caractère cumulatif de la culture en termes de valeurs et de connaissances transmises d'une génération à l'autre. Ils mettent tous deux en exergue la valorisation des éléments culturels. Les deux chercheurs diffèrent au niveau de la finalité de leurs travaux. Yosso (2005) s'inscrit dans une perspective où les individus utilisent les valeurs culturelles comme moyen de résistance pour lutter contre les inégalités sociales et les préjugés dont ils peuvent être victimes. En revanche, Bourdieu (1979) voit le capital culturel comme

moyen de domination pour certains groupes sociaux.

Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre, nous avons montré que la culture nationale et la culture organisationnelle sont étroitement liées. À certains égards, la culture nationale peut être considérée comme un déterminant de la culture organisationnelle. Elles ont des origines communes et sont soumises à des processus de transformation quasi-similaires. En outre, nous avons défini la performance des entreprises dans ses différentes dimensions. Nous avons établi la différence entre l'efficacité et l'efficacité économique. Nous avons montré aussi que la littérature a considéré les facteurs : travail, capital physique et capital humain comme des déterminants de la performance. Nous avons vu aussi que l'innovation, le marketing et quelques facteurs managériaux jouent un rôle clé dans la performance de l'entreprise. Cependant, les travaux n'ont pas encore établi à proprement parler l'influence de la culture nationale sur l'ensemble de ces facteurs et par conséquent sur la performance des entreprises. Parmi les recherches culturelles, les travaux de Hofstede (1980, 1983, 1991), D'Iribarne (1989), Trompenaars (1993) et ceux des chercheurs de GLOBE (House et al., 2004) ont le mérite d'avoir permis d'identifier certains traits culturels communs à différents peuples et qui sont susceptibles d'influencer le management des organisations.

En outre, les recherches empiriques montrent que les modèles culturels élaborés jusque-là accusent beaucoup de lacunes quand aux mécanismes par lesquels la culture nationale pourrait agir sur la performance de l'entreprise. A l'exception de quelques rares travaux (Tajeddini et al., 2013) utilisant par exemple l'innovation et l'orientation client comme mécanismes à travers lesquels la culture influence la performance de l'entreprise, les modèles ne tiennent pas compte du rôle intermédiaire des facteurs traditionnels dans l'explication de la performance. Ils n'ont pas été spécifiques non plus sur les traits socioculturels haïtiens et leur impact sur la performance de l'entreprise. Comme nous pouvons le constater, le courant postcolonial développé par Bhabha, Spivak et Yosso se montre très critique vis-à-vis de l'approche culturaliste. Et, tenant compte de l'ambiguïté de la notion de culture soulevée par Pesqueux (2016), il est évident que cette recherche

qui est basée sur l'approche culturaliste peut donner lieu à beaucoup de questionnements. Et, s'agissant de la philosophie du passage qui sera présentée et analysée au prochain chapitre, la possibilité d'avoir des biais aurait tendance à augmenter. Toutefois, il est important d'analyser et déterminer l'impact des traits socioculturels haïtiens sur la performance de l'entreprise.

**CHAPITRE II. LA PHILOSOPHIE DU PASSAGE, MODELE THEORIQUE ET
HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre, nous discutons de certaines valeurs et croyances socioculturelles qui peuvent avoir des effets sur la performance de l'entreprise dans le contexte socioéconomique haïtien. En gardant à l'esprit qu'il existe différentes rationalités formatées par différentes valeurs culturelles (Hofstede, 1980 : 32), nous considérons une croyance fondamentale négro-africaine, à savoir, la philosophie du passage (Logossah, 2007). La philosophie du passage semble engendrer une forme de rationalité chez les individus qui va au-delà de celle prônée par les théories économiques orthodoxes selon lesquelles l'homo-economicus est vu comme quelqu'un qui cherche à maximiser sa fonction de bien-être uniquement à partir du travail et du loisir (Maridal, 2013). Selon cette philosophie, les individus semblent accorder beaucoup plus d'importance au bien-être espéré dans l'au-delà par rapport à celui tiré sur la terre. Ainsi, nous présentons dans une première section la philosophie du passage et les différents traits socioculturels qui en découlent. Nous y analysons également les facteurs socioculturels jouant le rôle régulateur dans le système socioéconomique mis en place par les individus et leurs impacts sur la performance des entreprises. La spécification du modèle théorique et la construction du modèle conceptuel sont discutées au niveau de la deuxième section tandis que la troisième section traite de la formulation des hypothèses de recherche.

Section 1. Éléments socioculturels négro-africains et performance des entreprises

Les travaux traitant de l'impact des traits socioculturels négro-africains sur la performance économique des pays ou des entreprises paraissent très pauvres dans la littérature. Ce n'est que tout récemment que des chercheurs comme Diakité (2004), Galliègue et Madjimbaye (2006) et Logossah (2007) ont accordé un intérêt particulier à ce domaine de recherche. Ainsi, le but de cette section consiste à analyser de manière approfondie les traits socioculturels négro-africains en lien avec la performance des entreprises. Nous présentons tout d'abord la philosophie du passage et son rôle fondamental dans le système socioculturel haïtien.

Paragraphe 1. Définition de la philosophie du passage

La philosophie du passage a été introduite par Logossah (2007), dans ses travaux sur l'éthique sociale et la trappe à sous-développement dans les sociétés négro-africaines. Selon l'auteur, la philosophie du passage représente la croyance de base des négro-africains. Elle se réfère à une vision selon laquelle la vie sur terre se résume à un passage éclair d'un instant et qu'en conséquence la demeure réelle des individus reste l'au-delà. Un individu n'est qu'un simple passager d'un instant très bref sur la terre (Logossah, 2007). Selon cette philosophie, l'être humain n'est venu rien faire sur la terre et personne ne vient demeurer ici (Logossah, 2007). Cela signifie qu'il est en transit vers l'au-delà qui est sa destination finale où une vie heureuse et éternelle l'attend.

Cette philosophie du passage semble manifeste en Haïti. Divers comportements et diverses expressions la traduisent. Les expressions les plus connues sont entre autres : « *nou pa vin fè matyè sale sou tè a, nou tout se vwayajè sou tè a, nou tout se pase n'ap pase, se nan syèl nou prale* » (nous ne sommes pas venus sur la terre pour faire de la matière salée²⁹, nous sommes tous des voyageurs sur la terre, nous sommes de passage sur la terre, notre demeure n'est pas d'ici-bas, dans le ciel c'est là que nous irons). Ainsi, les haïtiens semblent croire qu'ils sont venus jeter un simple coup d'œil sur la terre. En conséquence, ils peuvent se sentir plus préoccupés par le bien-être espéré dans l'au-delà plutôt qu'à rechercher des solutions aux problèmes rencontrés dans la vie.

Logossah (2007) a identifié certains traits socioculturels découlant de la philosophie du passage comme : *la primauté de l'au-delà* selon laquelle l'individu manifeste un désintéressement par rapport aux choses terrestres. Il accorde beaucoup plus d'importance à la vie d'après la mort. Aussi, se considérant comme passager sur la terre et en fonction de l'héritage d'une vie heureuse dans l'au-delà, l'individu croit que les solutions aux problèmes rencontrés dans la vie dépendent de la destinée. C'est pourquoi, l'individu a tendance à s'en remettre aux divinités. Ce qui renvoie au « *fatalisme* ». Logossah (2007) avance aussi que la philosophie du passage a engendré « *la vie dans*

²⁹. Les haïtiens utilisent du sel pour conserver de la viande pendant une longue période. Donc, la matière salée signifie ici conserver pour longtemps. Cela traduit l'idée que les haïtiens croient qu'ils ne sont pas sur la terre pour une période longue.

l'instant présent » qui porte l'individu à mépriser tout ce qui ne peut pas lui garantir une jouissance dans l'immédiat. Tout ce que l'individu entreprend doit lui permettre de jouir de l'instant présent (Logossah, 2007). De plus, la philosophie du passage a entraîné « *l'auto-retrait du monde* » qui semble porter les individus à ne pas s'intéresser trop à ce qui se passe hors de leurs contrées. Étant de passage sur la terre, ils ne se montrent pas trop intéressés à profiter du progrès réalisé dans de nombreux domaines scientifiques en vue d'améliorer leur situation économique. Une analyse plus approfondie des valeurs socioculturelles découlant de la philosophie du passage permet de regrouper sous le concept « *d'égalitarisme* » les trois autres traits socioculturels développés par Logossah (2007), à savoir « *le conformisme, l'entraide mutuelle et l'aversion pour la concurrence* ».

Conformément à la philosophie du passage, l'égalitarisme veut s'assurer que tout le monde se mette à préparer la vie dans l'au-delà où il n'existera plus de classes sociales. Alors, puisque dans l'au-delà il n'y aura plus de différence entre les individus, il faut que depuis sur la terre tout le monde ait accès au même niveau de bien-être. La vie terrestre doit refléter cette perception de la vie dans l'au-delà. Diverses expressions utilisées par les haïtiens montrent qu'ils pratiquent un égalitarisme découlant de la philosophie du passage. Par exemple, les haïtiens disent que: « *Nou tout se pase n'ap pase, nan syèl la pap genyen gwo mesye ni pap gen gwo madam, pap gen pale franse ni pale kreyòl, pap gen rich ni pòv, nou tout va menm bagay* » (*nous sommes tous des passagers sur la terre, dans le ciel il n'y aura ni gros monsieur ni grosse madame, il n'y aura ni riche ni pauvre, il n'y aura pas de différence de classe, nous serons tous égaux*). Celui qui ne partage pas sa fortune et qui veut accumuler beaucoup de richesse donne l'impression qu'il n'est pas comme les autres. Il peut être considéré comme quelqu'un qui a un projet contraire à celui d'aller retrouver la vraie vie dans l'au-delà. Il va être perçu comme quelqu'un dont la destination finale est la terre. Or, de telles idées semblent contraires aux croyances véhiculées par la philosophie du passage.

Toujours en fonction de la philosophie du passage, l'égalitarisme engendre le

conformisme qui donne la garantie que tout le monde poursuivra le même objectif, celui de préparer la vie dans l'au-delà. Ainsi, tout progrès individuel semble être considéré comme une agression pour l'autre et mérite d'être contrôlé. Pour ce faire, il paraît que des règles de conduite ont été mises en place dans l'imaginaire populaire auxquelles chaque individu doit souscrire. Ces règles consistent en des mécanismes permettant de combattre toute ascendance (économique et intellectuelle) d'un individu par rapport au groupe. Chaque individu est soumis à un mécanisme de justice sociale alimenté par l'aversion pour la concurrence et l'entraide mutuelle. En ce sens, l'aversion pour la concurrence pourrait empêcher tout exploit individuel visant à créer de l'inégalité dans la société alors que l'entraide mutuelle permet de ramener tout individu déviant aux règles égalitaristes, en partageant sa fortune avec la communauté.

En outre, nous pouvons ajouter que la philosophie du passage donne naissance au « *niveau d'aspiration* » qui, lorsqu'il se révèle faible, exprime l'attitude de l'individu à se contenter du minimum. Se considérant comme passager sur la terre, l'individu semble croire qu'il ne doit pas accumuler des richesses qu'il n'aura même pas le temps de jouir. Ce qui le porterait à penser constamment à de petites choses. Enfin, la philosophie du passage semble engendrer un type de gestion du temps spécifique aux haïtiens. La plus grande valeur du temps pour l'individu serait celle qui lui permet de préparer la vie dans l'au-delà et de répondre aux exigences communautaires. Les différents traits socioculturels découlant de la philosophie du passage ainsi que leurs impacts sur la performance de l'entreprise sont ci-dessous analysés.

Paragraphe 2. La primauté de l'au-delà

La primauté de l'au-delà (PA) est présentée par Logossah (2007) comme l'attitude selon laquelle l'individu manifeste un certain mépris pour des choses terrestres et néglige en conséquence la vie terrestre. En découlent : la vie dans l'instant présent, la faible disposition à l'effort prolongé, le fonctionnement à « l'à peu près : li bon konsa ». Ce type de croyance peut porter l'individu à ne pas accorder trop d'importance à la vie sur la terre et se contenter de préférence d'une vie espérée dans l'au-delà.

L'haïtien semble traduire cette attitude par des expressions telles que : « *nan peyi an wo a mwen genyen yon palè kristal ak fotèy ki fèt ak lò, se lòt bò mòn nan mwen anvi rive* » (*Dans le pays d'en-haut, j'ai un palais cristal et des fauteuils en or, c'est là que je veux arriver*). Alors, la seule responsabilité de l'individu consisterait à se préparer pour aller dans l'au-delà. Et, il en résulterait une sorte de négligence par rapport à la vie terrestre. Ce qui réduirait aussi l'intérêt pour l'individu à envisager des projets durables qui pourraient lui permettre de bien entretenir son environnement pour le transformer en un espace plus vivable. Il accorderait de préférence la priorité aux activités susceptibles de lui garantir la vie dans l'au-delà. Tout effort tendant à améliorer sa situation économique peut être vu comme un mépris de la chose céleste. L'haïtien dit par exemple que : « *lè nou mouri nou pap ale ak anyen, nou pa bezwen ranmase tròp richès* » (*à la mort nul n'emporte son trésor, nous n'avons pas besoin d'amasser trop de richesse sur la terre*).

Certains cercles religieux dont le protestantisme, le pentecôtisme et l'armée céleste semblent même avoir enseigné pendant longtemps en Haïti que trop de connaissance et de richesse mène à la perdition. Il s'agit en effet d'une interprétation erronée d'une portion biblique tirée dans Marc (10 : 21-25). Ainsi, ils semblent croire que les problèmes rencontrés dans la vie sont des signes attestant leur élection dans le royaume de Dieu. Il serait alors conseillé à ces religieux de ne pas être trop à l'aise sur la terre pour pouvoir mener une vie de sainteté et hériter la vie éternelle dans l'au-delà.

Cependant, il faut préciser que les pratiquants de ces mêmes religions dans les pays développés d'Amérique du Nord et de l'Europe n'ont pas ce type de comportement par rapport à la vie. D'ailleurs, la bible qui est considérée comme le livre sacré de ces religions encourage l'effort individuel lorsqu'elle déclare que le salut est personnel (Ésaïe, 66 : 18-21; Luc, 13 : 22-30) et celui qui ne travaille pas ne doit pas manger non plus. Elle condamne même la futilité (2 Thessaloniens, 3 : 10-11). Dans la même veine, Weber (1905) a montré que le protestantisme était capable de pousser le croyant à accumuler de la richesse matérielle en considérant l'effort, le travail et la prospérité comme un signe d'approbation de Dieu. Selon l'auteur, le protestantisme est capable de porter le croyant à faire des choix rationnels, garantissant sa réussite économique à travers le travail

continu³⁰. C'est aussi un moyen qui lui permet de plaire à Dieu et accéder au salut. Aussi, bien des exemples montrent que la religion n'est pas un problème en soi puisque les grandes puissances économiques comme les États-Unis d'Amérique et les pays de l'Europe de l'Ouest sont à forte composante du protestantisme et du christianisme en général. Cette religion a même contribué au développement du capitalisme (Maridal, 2013). De plus, l'éthique protestante est encore utilisée pour décrire une attitude positive au travail (Ferrante et al., 2012).

En effet, ce type de comportement culturel dépasse la question religieuse. Il semble au contraire puiser ses racines dans des croyances pratiquées par des animistes africains et qui ont été transmises aux haïtiens à travers leurs ancêtres. La primauté de l'au-delà peut être donc considérée comme un comportement ancestral que les haïtiens ont transporté dans leur religion respective. C'est ce qui explique aussi que l'haïtien, qu'il soit vodouisant, protestant ou catholique, pourrait accorder la priorité à la préparation de la vie dans l'au-delà.

Par ailleurs, Benoit (1986) a fait remarquer que là où vit le nègre en groupe il apporte sa culture, même si chaque communauté présente ses variantes culturelles à l'intérieur de la culture ambiante. Il fait du syncrétisme religieux en réinterprétant les religions tout en conservant ses traditions et sa culture de référence. Ainsi, la préparation de la vie dans l'au-delà est un trait caractéristique de la philosophie du passage qui paraît bien ancré chez l'haïtien. Bien entendu, chacun peut faire référence à son propre au-delà. Les chrétiens croient qu'ils vont retrouver leur Dieu et les vodouisants, leur Grand Maître. Les chrétiens ont l'Esprit Saint comme intermédiaire entre eux et Dieu. Les vodouisants ont des Loas (esprit des ancêtres) jouant un rôle intermédiaire entre les vivants et le Grand Maître. Dans un cas comme dans l'autre, les gens considèrent que la vie sera meilleure là-bas. Ainsi, la primauté de l'au-delà peut influencer la performance de l'entreprise à travers l'importance accordée aux morts et aux funérailles en général

³⁰. L'éthique protestante est vue comme une doctrine encourageant la bravoure et l'action du croyant vers la réussite à travers le travail continu et en déployant des efforts constants. En effet, l'éthique protestante a servi d'instrument au développement du capitalisme.

empêchant l'accumulation du capital. Avant d'avancer plus loin dans l'exposé, il s'avère nécessaire d'analyser le rôle des funérailles dans la préparation de la vie dans l'au-delà.

A) Rôle des funérailles dans la préparation de la vie dans l'au-delà

La préparation de la vie dans l'au-dela semble porter l'individu à considérer la terre comme un lieu de transit et accorder beaucoup d'importance aux funérailles. La mort n'est pas considérée comme la fin de l'individu. Il semble que pour l'haïtien, l'individu n'est pas mort réellement mais commence plutôt la vraie vie dans l'au-delà. C'est un moyen pour passer d'un faible niveau de vie sur la terre à un niveau de bien-être supérieur dans l'au-delà. Ainsi, les individus deviendraient des divinités carrément une fois passés dans l'au-delà. Leur sens d'appréciation et leurs connaissances seraient augmentés. Ils auraient beaucoup plus de pouvoir pour faire du bien ou du mal aux vivants, ce qui entraîne un culte des ancêtres. Dans le même ordre d'idées, Thomas (1963 : 408) a fait remarquer que dans beaucoup de pays africains, les vivants entretiennent des relations étroites avec leurs ancêtres (les morts). L'auteur rapporte qu'à la mort, les ancêtres deviennent des dispensateurs de richesse, de fécondité, de santé et de paix (Thomas, 1963). C'est pour cela que les gens attribuent un rôle intermédiaire aux ancêtres qui assurent la relation entre Dieu (Grand Maître) et les vivants. Thomas (1963 : 408) a montré que 39% des personnes interviewées croit que les ancêtres ont le pouvoir de maintenir l'ordre social, 37% croit que les ancêtres assurent la fécondité aux vivants, 24% croit que les ancêtres peuvent donner de la richesse, 19% attribue le pouvoir de punir aux ancêtres alors que 31% d'entre eux croit que les ancêtres peuvent récompenser les vivants. L'auteur a rapporté que « *les ancêtres atteignent parfois des niveaux de sacralisation qu'ils finissent par être considérés comme des divinités secondaires ou même de premier ordre auxquelles on rend l'essentiel du culte et qui arrivent à l'emporter sur le Dieu créateur* » (Thomas, 1963 : 409-410).

C'est pour cela que dans le contexte haïtien, par exemple, les vivants semblent chercher à tout faire pour plaire aux morts³¹. Ainsi, les funérailles constitueraient un rituel plutôt qu'un hommage à un être décédé. Elles s'apparentent à de véritables célébrations. Les gens semblent plus intéressés à faire des sacrifices pour offrir des funérailles³² de grand prix à un proche parent décédé. Ainsi, les dépenses de funérailles risquent d'avoir un impact sur l'accumulation du capital.

B) Primauté de l'au-delà, accumulation du capital et performance de l'entreprise

La primauté de l'au-delà peut constituer un obstacle à l'accumulation du capital, dans la mesure où elle découragerait tout effort visant à améliorer le bien-être de l'individu sur la terre. En effet, les dépenses de funérailles risquent de décourager l'épargne qui pourrait servir à financer l'entreprise puisque l'entrepreneur peut être contraint de financer des activités visant à préparer la vie dans l'au-delà plutôt que d'accumuler du capital nécessaire au financement de l'entreprise. Chaque cas de décès peut interpeller l'entrepreneur pour contribuer à financer les dépenses de funérailles. Il peut être sollicité pour le décès d'un ami ou d'un employé. Dans le cas où l'entrepreneur est un croyant protestant, il va être sollicité aussi pour contribuer financièrement à organiser les funérailles d'un membre décédé dans sa congrégation. Dans certains cas, l'entrepreneur n'aura d'autres choix que de décapitaliser l'entreprise pour contribuer aux dépenses de funérailles. Les dépenses de funérailles risquent de diminuer les capacités de l'entreprise à accumuler du capital nécessaire à sa performance.

³¹. Les haïtiens croient que le mort est capable de protéger les vivants contre des accidents, guérir leurs maladies, leur permettre de gagner au loto, augmenter leur intelligence à l'école, les aider ou les empêcher de se marier, d'avoir des enfants, les faire trouver un emploi, un visa, etc. Ils croient aussi que les morts peuvent provoquer la mort de quelqu'un. C'est pourquoi, par exemple, quelle que soit l'appartenance religieuse d'un haïtien, il ne va pas conduire son épouse au cimetière et vice versa. L'individu croit qu'il ne pourra plus se remarier, car la défunte peut provoquer la mort de sa nouvelle épouse.

³². Les funérailles ne mettent pas fin à la vie de l'individu. Au contraire, selon la croyance populaire, les morts représentent des divinités qui méritent d'être vénérées. Les individus décédés continuent leur vie dans l'au-delà, et ils sont bien là-bas. Les 1er et 2 novembre sont réservés à la fête des morts. A cette occasion, les haïtiens font des dépenses pour le nettoyage et la réhabilitation des tombeaux et l'embellissement des cimetières. Ensuite une messe traditionnelle est chantée en l'honneur des morts. Ils font aussi des dépenses pour leur offrir des sacrifices. Ils organisent des denses qui peuvent durer jusqu'à une semaine.

Paragraphe 3. L'auto-retrait du monde, innovation et performance de l'entreprise

L'auto-retrait du monde est une autre manifestation de la philosophie du passage qui exprime l'attitude des gens à ne pas se préoccuper trop de ce qui se passe autour d'eux (Logossah, 2007). L'auteur a défini l'auto-retrait du monde comme : « *Le comportement caractéristique des sociétés négro-africaines qui consiste pour les individus à ne pas se sentir concernés par ce qui se passe dans le monde hors de leurs contrées. Ce comportement a pour implications une faible volonté à prendre exemple sur les autres, une faible volonté de faire comme les autres, d'apprendre des autres, de combler l'écart avec les sociétés industrialisées, ou de rattraper ces sociétés* » (Logossah, 2007 : 8). Alors, étant de passage sur la terre, il paraît que l'individu ne cherche pas à profiter des progrès réalisés dans de nombreux domaines afin d'améliorer sa situation économique (Logossah, 2007).

Or, la coopération avec d'autres entreprises pourrait se révéler déterminante pour mettre en œuvre des projets d'innovation et conduire à la performance. Que l'innovation soit des activités de R&D ou l'acquisition de nouvelles technologies, elle comporte un certain niveau de risque qu'une entreprise doit chercher à minimiser. Et, dans une perspective d'amélioration du niveau de compétitivité, l'entreprise doit chercher des alliances stratégiques avec d'autres organisations partenaires. Pour rester compétitive sur le marché, elle doit pouvoir offrir des produits répondant à un certain standard en vue de satisfaire les clients. L'entreprise doit avoir aussi une certaine flexibilité pour s'adapter aux conditions du marché notamment dans des contextes de changements technologiques, que ce soit dans les procédés de production ou les moyens de transport (Hsu et al., 2008).

Or, les haïtiens semblent se retirer du monde et se montrent très peu préoccupés par ce qui se passe dans les autres pays. Ce comportement se manifesterait par des expressions telles que « *nou nan mond la, men nou pa fè pati mond la* » (*nous sommes dans le monde, mais nous ne sommes pas de ce monde*). Cela voudrait dire qu'il ne faut pas faire comme le monde. Il ne faut pas imiter les autres peuples. Ainsi, l'haïtien ne semble pas montrer un grand intérêt à suivre ce que font les autres peuples pour les imiter, voire les dépasser. Pourtant, cette attitude constatée chez les haïtiens paraît contraire à celle observée dans des pays émergents comme la Chine, la Corée du Sud, le Singapour et le Brésil dont

l'industrialisation a été rendue possible grâce à leurs capacités d'apprendre à partir des expériences accumulées par les pays développés. Ils s'approprient les nouvelles technologies en les imitant. Finalement, ces pays émergents se placent au cœur du monde comme de véritables compétiteurs sur le marché international et avancent à pas de géant vers un contrôle de l'économie mondiale.

Bien entendu, ce type de comportement qui semble porter les haïtiens à ne pas se soucier trop de ce qui se fait dans le reste du monde n'est pas surprenant au regard de la philosophie du passage. Les haïtiens semblent s'accrocher aux connaissances traditionnelles au lieu de chercher à profiter des progrès technologiques pour moderniser leur économie. C'est ainsi que dans le secteur agricole par exemple, les gens utilisent encore des techniques rudimentaires et des outils de production datés du siècle dernier. Ils utilisent des houes, des serpettes et des machettes dans le processus de production. (Fréguin, 2005). Le secteur du transport intérieur reste très archaïque. Rameau (2005 : 20) note par exemple « *Le système de transport de l'aire métropolitaine de Port-au-Prince est inadapté. Il reste artisanal dans son mode de fonctionnement et ses pratiques d'exploitation* ». Le charbon de bois représente encore aujourd'hui le premier choix énergétique pour la plupart des ménages et de nombreuses petites entreprises. En 2010, le charbon de bois représentait 55% de la consommation énergétique des ménages (PNUE, 2010). Cette attitude d'auto-retrait du monde risque d'avoir des conséquences sur la performance des entreprises à travers la perte d'opportunités en termes d'innovation et de stratégie de marketing, particulièrement l'orientation client.

En effet, l'innovation est considérée comme l'un des facteurs importants pour permettre d'améliorer la performance de l'entreprise (Tang, 2006). Une entreprise innovante cherche à introduire de nouveaux procédés de production par l'acquisition de nouvelles technologies (Tang, 2006). Dès lors, l'innovation est vue comme un processus de découverte, d'apprentissage et d'application de nouvelles technologies (Tang, 2006). L'innovation peut s'opérer aussi au niveau managérial à travers la gestion des ressources humaines, la gestion des fournisseurs et des clients, les méthodes de distribution, etc. En

effet, l'innovation exige un certain niveau de curiosité de la part de l'entrepreneur pour chercher à connaître ce qui existe en matière de progrès technologique, de nouveaux procédés de production et de nouvelles méthodes de management afin de pouvoir se les approprier. C'est ce que font d'ailleurs les entreprises performantes dans les économies émergentes. Elles ont imité sinon adapté des technologies qui ont déjà fait leur preuve dans d'autres pays industrialisés, ce qui leur a permis d'améliorer leur niveau de productivité et de compétitivité.

Cependant, les entrepreneurs haïtiens qui semblent s'auto-retraiter du monde peuvent accorder très peu d'attention à l'évolution des nouvelles technologies à travers le monde. Ainsi, les entreprises haïtiennes peuvent ne pas voir la nécessité d'investir dans des activités de R&D en vue de développer de nouvelles connaissances permettant d'améliorer leurs méthodes de production et de management. Au lieu de chercher à connaître les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de management qui ont déjà fait leur preuve ailleurs, ils peuvent se contenter d'utiliser des méthodes traditionnelles dans le processus de production et dans leur dispositif de management. L'auto-retrait du monde peut aussi empêcher l'entreprise de profiter des opportunités d'innovation qu'elle pourrait exploiter à travers des partenariats avec d'autres entreprises ou organisations aux niveaux national et international. Ainsi, il sera très difficile pour les entreprises haïtiennes de prendre l'exemple des grandes firmes multinationales pour les rattraper, voir les dépasser. Ainsi, l'auto-retrait du monde peut décourager l'innovation et réduire la performance de l'entreprise.

Paragraphe 4. Niveau d'aspiration

L'analyse du niveau d'aspiration exige tout d'abord de passer en revue le terme générique qui est l'aspiration. En effet, le terme « *aspiration* » se révèle très complexe et polysémique à la fois (Spielhofer et al., 2011). L'aspiration se réfère à un désir, un souhait ou un projet d'avenir qui fournit des buts à l'individu (Anctil, 2006). Elle est une prédisposition à l'action poussant l'individu à dépasser sa situation actuelle, eu égard aux contraintes liées à son environnement social (Anctil, 2006). Le concept d'aspiration

renvoie aussi à la capacité d'un individu à identifier des opportunités, fixer des objectifs d'avenir et de travailler à les atteindre (Quaglia et Casey, 1996). L'aspiration est aussi utilisée pour exprimer diverses ambitions qu'un individu peut avoir dans la vie en général tel que le désir de fonder une famille ou d'exceller dans un domaine quelconque (Gutman et Akerman, 2008). Les aspirations peuvent avoir des qualificatifs faibles, réalistes ou élevés. Ainsi, de *faibles aspirations* sont généralement utilisées pour désigner des objectifs et des cibles qui ne sont pas ambitieux alors que de *hautes aspirations* dénotent le contraire. Le terme d'aspiration réaliste paraît encore plus ambigu, car il peut être interprété positivement en reflétant les buts et les objectifs adaptés aux possibilités qui sont à la portée d'un individu. Il peut être interprété aussi de manière négative pour désigner des ambitions relativement modestes, contrairement aux hautes aspirations (Spielhofer et al., 2011). Cependant, cette classification semble comporter quelques difficultés. Des aspirations peuvent être considérées grandes pour un individu dans des circonstances particulières de la vie, alors que ces mêmes aspirations peuvent être considérées comme faibles pour une autre personne (Gutman et Akerman, 2008). C'est pourquoi, le niveau d'aspiration d'un individu dépend de son comportement vis-à-vis de la satisfaction des besoins ressentis qui sont classés par ordre de priorité et dans la durée (pyramide des besoins de Maslow, 1943). L'analyse économique montre que l'homme fait face généralement à des besoins illimités qu'il cherche à satisfaire. Alors, puisque les besoins sont illimités, l'homme doit avoir également des aspirations illimitées. Ainsi, les aspirations d'un individu ou d'un peuple ne doivent pas se limiter à satisfaire quelques besoins uniquement. Elles doivent viser de préférence des situations nouvelles qui portent l'individu à dépasser son bien-être présent pour l'améliorer continuellement (Anctil, 2006). Dans cet ordre d'idées, Douglass (2010) parle d'une culture d'aspiration qui porte l'individu à se perfectionner, améliorer ses connaissances, ses compétences et sa position dans la société. De grandes aspirations peuvent conduire l'individu à accomplir des tâches avec succès. Dès lors, même si l'individu rencontre des difficultés, il fournira l'effort nécessaire pour les réaliser (Gutman et Akerman, 2008). Ainsi, quelqu'un qui n'est pas limité dans ses aspirations vise constamment des niveaux supérieurs de bien-être. D'autres auteurs vont jusqu'à considérer de fortes aspirations comme une sorte de

capital (Douglass, 2010). Le chercheur avance que les ambitions d'un individu déterminent son capital cognitif. Ainsi, les aspirations jouent un rôle clé dans ses capacités à identifier des opportunités et les saisir. De même, un pays doit avoir de grandes aspirations pour lui permettre d'améliorer son niveau de compétitivité sur le marché mondial.

Cependant, la philosophie du passage semble conduire les individus à cultiver un faible niveau d'aspiration qui peut être lié à la négligence de la vie terrestre, la vie dans l'instant présent, etc. Ainsi l'individu peut penser tout en petit et n'envisage pas des projets d'envergure sur la terre pour se contenter du strict minimum, en attendant son voyage vers l'au-delà. Il lui faut donc juste les moyens de subsistance pour la courte période pendant laquelle il espère vivre sur la terre. Il existe des faits et des expressions quotidiennes qui pourraient traduire la façon dont l'haïtien semble voir son bien-être matériel et qui pourraient caractériser son niveau d'aspiration. Les haïtiens disent que : « *Mwen bezwen yon ti kay, yon ti madanm, yon ti boutik, yon ti machin, yon ti travay, yon ti legliz, isi ba nou satisfè ak yon ti kay* » (j'ai besoin d'une petite maison, d'une petite femme, une petite entreprise, un petit travail, une petite voiture, une petite église, ici-bas, une petite maison nous suffit). Ces expressions créent chez l'haïtien une prédisposition à se contenter facilement du minimum et une faible capacité à créer de la richesse de manière continue.

Les observateurs parlent de débrouillardise et de résilience des haïtiens comme étant des qualités. Cependant, ces capacités de résilience semblent attisées par le simple instinct de survie. Ce qui explique aussi que les haïtiens semblent très approximatifs dans leurs réalisations. Les expressions suivantes pourraient révéler la faible importance que l'haïtien accorderait à la perfection dans ce qu'il entreprend: « *pito nou lèd nou la, ti kouto miyò pase ti kal bwa, degoute miyò pase pa pise, nou pa bezwen pitit sanble ak papal', belmè manke pa vini pa mandel sal' pote*³³, *li bon kon sa* » (Il est préférable qu'on soit là, même si on est laid, un petit couteau vaut mieux qu'un morceau de bois,

³³. Un petit couteau est mieux qu'un morceau de bois, Vaut mieux avoir petit couteau que rien, on n'a pas besoin de respecter scrupuleusement les consignes données dans l'exécution des tâches, on n'a pas besoin d'un travail excellent, cela peut passer.

uriner petit vaut mieux que ne pas uriner du tout, il n'est pas nécessaire que le fils ressemble à son père, la belle mère a failli ne pas venir, ne lui demandez pas qu'est-ce qu'elle apporte, c'est bon comme cela ».

Face à des commentaires selon lesquels les haïtiens nourrissaient de grandes aspirations lors des guerres de l'indépendance, il est très difficile d'être d'un avis contraire. Cependant, Mill (1871) avance que des hommes peuvent perdre leurs hautes aspirations de même qu'ils perdent leurs goûts intellectuels lorsqu'ils n'y consacrent pas suffisamment de temps. Ainsi, après l'indépendance, les haïtiens semblent se contenter davantage des plaisirs accessibles uniquement à moindre effort, comme Moreau de Saint-Mery (1984) rapporté par Barthelemy (1997 : 842) le souligne : « les africains devenus habitants de Saint-Domingue y restent en général indolents et paresseux ». Ainsi, le niveau d'aspiration peut influencer la performance de l'entreprise à travers l'innovation, le capital humain, le rendement au travail et l'accumulation du capital.

A) Niveau d'aspiration, innovation et performance de l'entreprise

Dans un système de marché concurrentiel, une entreprise est appelée à innover en permanence afin de garantir sa performance (Zott et al., 2011). L'innovation permet donc à une entreprise d'augmenter sa productivité (Raffo et al., 2011). L'entreprise qui n'innove pas court le risque de perdre des parts de marché pour finir par disparaître totalement (Temri, 2000). Des auteurs comme Morck et Yeung (2001 : 10) ont rappelé cette règle d'or lorsqu'ils déclarent que « *les entreprises créatrices prospèrent, mais les entreprises non innovatrices disparaissent* ». Ainsi, la décision d'une entreprise d'investir dans l'innovation dépend de sa détermination à améliorer son niveau de compétitivité de manière continue (Temri, 2000). Les entreprises innover aussi lorsqu'elles font face à diverses contraintes et de défis à relever. En d'autres termes, l'entrepreneur va innover dans la mesure où son objectif consiste à atteindre une haute performance.

En effet, un entrepreneur qui montre un faible niveau d'aspiration ne verra pas la nécessité que son entreprise atteigne une haute performance. Il ne va pas s'intéresser à ce

que l'entreprise continue de croître, en vue d'atteindre une taille suffisante pour soutenir ses projets d'innovation. Schumpeter (1943) a montré que la grande taille, associée à un plus grand pouvoir de marché, augmente la capacité d'une entreprise à envisager et à mettre en œuvre des projets d'innovation. Or, l'entrepreneur haïtien pourrait avoir plutôt tendance à se contenter du minimum de parts de marché qu'il peut gagner. Non seulement l'entrepreneur risque d'investir peu dans l'innovation, mais il pourrait ne pas encourager ses employés non plus à être créatifs dans leur travail. C'est plutôt la logique de « *degoute miyò pase pa pise* » (*une petite chose vaut mieux que rien du tout*) qui risque d'orienter ses actes managériaux. Au lieu d'améliorer les procédés de production et ses pratiques managériales, l'entrepreneur risque peut être guidé par le « *li bon konsa, pito nou lèd nou la, pitit pa bezwen sanble ak papal'* » (*c'est bon comme cela, l'essentiel est d'exister, même si on est laid, il n'est pas nécessaire que le fils ressemble à son père*). Cela signifie qu'il n'est pas nécessaire de chercher à être plus performant ni s'efforcer de respecter les standards de qualité. Il peut donc espérer de pouvoir toujours bricoler pour continuer d'exister. Ainsi, le niveau d'aspiration pourrait constituer un facteur de blocage à toute initiative managériale innovante et réduire la performance de l'entreprise.

B) Niveau d'aspiration, capital humain et performance de l'entreprise

L'éducation représente le moyen le plus sûr pour permettre à un individu d'améliorer sa productivité. Par conséquent, le choix d'investir dans l'éducation peut être considéré comme le premier critère d'analyse pour déterminer le niveau d'aspiration d'un individu ou dans une société. Cependant, le niveau d'aspiration peut empêcher le développement du capital humain chez les haïtiens qui risquent de ne pas lier les investissements en éducation à la performance.

Pour une entreprise, la formation des employés doit lui permettre d'avoir du capital humain nécessaire à l'amélioration de sa performance. Étant donné que la productivité du travail constitue un levier important pour l'amélioration de la performance, cela pourrait porter l'entreprise à investir dans la formation de ses employés.

Or, dans le cas où l'entrepreneur haïtien serait imprégné d'un faible niveau d'aspiration, il risque de ne pas juger opportun de chercher à augmenter la productivité du travail. Il peut être très peu préoccupé par l'amélioration de la qualité des biens et des services qui pourrait permettre à l'entreprise de conquérir des parts de marché. Il aurait plutôt tendance à se contenter du minimum de profit qu'il peut gagner et ne pas chercher plus. Ainsi, l'entrepreneur risque de ne pas investir dans la formation des salariés en vue d'améliorer le rendement au travail.

Une entreprise pourrait aussi envisager une politique salariale permettant d'inciter les employés à se former, en offrant des taux de salaires liés à la qualification et à l'effort. Les employés pourraient être motivés par l'augmentation des taux de salaire espérés après leur formation pour se former davantage (Becker, 1964). Cependant, une entreprise qui n'a pas une politique de développement du capital humain n'adoptera pas non plus une politique de rémunération basée sur la qualification de la main-d'œuvre. De plus, il n'est pas évident qu'un employé à faible niveau d'aspiration cherchera à se former, même si le taux de salaire continue d'augmenter avec le niveau d'éducation. D'ailleurs, il n'y a aucune garantie que les gens à faible niveau d'aspiration chercheront à se perfectionner. Au contraire, ils pourraient se contenter du niveau d'éducation qui leur offre le minimum vital. C'est pourquoi, les entreprises peuvent faire face à des raretés de main-d'œuvre spécialisée sur le marché local. De telles ressources deviendront plus coûteuses à l'entreprise, ce qui va augmenter ses coûts globaux de transaction. Elle deviendra alors moins compétitive sur le marché. Ainsi, un faible niveau d'aspiration peut constituer un handicap au développement du capital humain et réduire la performance de l'entreprise.

C) Niveau d'aspiration, rendement au travail et performance de l'entreprise

Le niveau d'aspiration peut avoir des effets sur le rendement au travail. Si l'employé a un faible niveau d'aspiration, il est fort probable qu'il se préoccupe peu de la quantité et de la qualité du travail fourni. Tout d'abord, au niveau de la qualité, l'employé peut remettre un travail effectué « d'à peu près » en raison de la logique de « *li bon kon sa, nou pa bezwen pitit sanble ak papal'* » (*c'est bon comme ça, il n'est pas nécessaire que le fils ressemble à son père*). Ainsi, l'entreprise peut ne pas être en mesure de respecter les

standards de qualité exigés ; ce qui peut déboucher sur l'insatisfaction des clients. Or, toute insatisfaction des clients risque de pénaliser l'entreprise en termes de baisse du chiffre d'affaires ou perte des parts de marché. Au niveau quantitatif, les employés auront tendance à se contenter de l'effort minimal et fournir une productivité minimale. Ce qui peut entraîner une faible quantité produite et des coûts unitaires élevés pour l'entreprise. Dès lors, l'entreprise ne pourra pas être compétitive au niveau des prix et son offre de produits va diminuer sur le marché. Elle ne pourra pas satisfaire la demande du marché. Alors, dans un cas comme dans l'autre, l'entreprise court le risque de perdre des parts de marché.

Par ailleurs, lorsqu'un employé cultive un faible niveau d'aspiration, il peut chercher à satisfaire quelques petits besoins uniquement. Même si l'entreprise envisage un régime salarial indexé à l'effort, il se peut que l'employé se contente d'atteindre uniquement le niveau de revenu lui permettant de satisfaire ses petits besoins. Cette inconstance dans le travail, si elle est confirmée, peut aussi constituer un handicap à la performance de l'entreprise. Ainsi, le niveau d'aspiration peut avoir pour effet de décourager le rendement au travail et réduire la performance de l'entreprise.

D) Niveau d'aspiration, accumulation du capital et performance de l'entreprise

Le niveau d'aspiration peut influencer la performance de l'entreprise à travers l'accumulation du capital. Une entreprise qui poursuit des objectifs de performance cherche à ouvrir de nouvelles unités périphériques de production à l'échelle nationale, régionale ou mondiale. Pour y parvenir, elle devra faire des investissements en acquisition de nouveaux locaux, aménager des bâtiments existants ou louer de nouveaux locaux. En effet, c'est la vision de l'entrepreneur en termes de développement de l'entreprise qui va l'inciter à accumuler du capital. Aussi, l'objectif de rentabilité économique veut que l'entreprise cherche à s'autofinancer pour pouvoir réduire sa dépendance vis-à-vis du marché financier et assurer sa pérennité. Cette exigence est encore plus forte pour répondre aux attentes des actionnaires, lorsqu'il s'agit d'une société de capitaux.

Cependant, l'entrepreneur qui a un faible niveau d'aspiration peut ne pas avoir pour objectif de construire une grande entreprise qui nécessiterait, de manière continue, une augmentation du stock de capital. Il peut ne pas chercher à améliorer continuellement sa position dans son secteur d'activité, puisqu'il est limité dans ses objectifs. Dans la logique d'un entrepreneur à faible niveau d'aspiration, il a besoin tout simplement d'une petite entreprise lui garantissant les moyens de subsistance. Les haïtiens disent généralement que : « *mwen bezwen yon ti biznis, fòk ou kwoke makout ou kote men ou ka rive* » (*j'ai besoin d'une petite entreprise, il faut placer son sac à la limite de ses bras*). Cela pourrait se traduire par « il ne faut pas se donner trop de peine, il faut faire ce que l'on peut ». L'entrepreneur risque alors de ne pas définir des objectifs dont le financement peut exiger beaucoup d'effort en termes d'accumulation du capital. Ainsi, le niveau d'aspiration peut constituer un facteur de blocage à l'accumulation du capital et réduire la performance de l'entreprise.

Paragraphe 5. La vie dans l'instant présent

Selon Logossah (2007), la vie dans l'instant présent est une des implications de la philosophie du passage. Elle se traduit pour l'individu par un horizon temporel se limitant au court terme. Alors, ses décisions et ses actes se limitent à cet horizon et sa vie réelle se déroule à court terme (Logossah, 2007). L'auteur décrit ainsi, l'attitude d'un tel agent : « *Les individus ont une préférence marquée pour le court terme qui prime sur le long terme. Le futur lointain préoccupe très peu les individus dont l'horizon temporel normal reste le présent et le futur immédiat : ceci conduit à vivre au jour le jour, avec très peu de projection dans le futur* » (Logossah, 2007 : 9).

Le comportement des gens vis-à-vis du court et du long terme a attiré l'attention des chercheurs comme Hofstede (1991) et ceux du projet GLOBE (House et al., 2004) qui, chacun à sa manière, a montré que les gens ont généralement deux types de comportement face au temps. Pour Hofstede (1991), l'attitude des gens face au temps est représentée par le binôme « orientation court/long terme ». L'orientation à court terme est

marquée par la préférence des individus pour des actions de courte durée alors que l'orientation à long terme se réfère à la préférence des individus pour des actions s'inscrivant dans le long terme. Les chercheurs de GLOBE (House et al., 2004) ont décrit l'attitude des gens face au temps par l'orientation vers le futur qui est un continuum selon lequel les gens privilégient des actions de court ou de long terme. Les auteurs de GLOBE (House et al., 2004) ont fait remarquer que les gens qui ont une forte préférence pour le court terme ne sont pas trop enclins à planifier des actions qui soient rentables dans le long terme.

S'agissant d'Haïti, le type de rapport que les individus semblent entretenir avec le temps pourrait les porter à vivre dans l'instant présent. Contrairement à ce qu'on constate dans la plupart des pays occidentaux où les gens accordent beaucoup d'importance à l'avenir, l'haïtien semble marquer une préférence pour le court terme. La vie dans l'instant présent engendrerait chez l'haïtien une aversion pour les objectifs de long terme. Il semble ne pas compter sur l'avenir, car le futur paraît être confondu avec la fin du monde ou son voyage vers l'au-delà. En conséquence, l'haïtien semble ne pas vouloir accumuler trop de richesse qu'il n'aura même pas le temps de jouir. Au contraire, il paraît alors privilégier le plaisir immédiat au dépend du travail continu qui pourrait conduire à un succès économique dans le futur. Il serait beaucoup attiré par une attitude hédonistique plutôt qu'ascétique. Ainsi, il serait conditionné à vivre au jour le jour, en attendant son voyage vers l'au-delà. C'est pourquoi, l'haïtien peut ne pas être trop intéressé à épargner, ni investir dans des projets de long terme. Par exemple, l'haïtien a des expressions qui témoignent d'une forte préférence pour le court terme. Il dit que : « *mwen pa bezwen plante pye bwa sa-a, paske mwen pap gentan manje fri a* » (*cela ne vaut pas la peine de planter cet arbre, car je n'aurai pas le temps de le récolter*). Alors, la décision de planter un arbre se justifie par la possibilité pour l'individu de récolter son fruit dans l'immédiat, avant son voyage vers l'au-delà, avant la fin du monde qui se produira dans le très court terme, selon son raisonnement. Ainsi, la vie dans l'instant présent peut affecter la performance de l'entreprise à travers l'innovation et l'accumulation du capital.

A) Vie dans l'instant présent, innovation et performance de l'entreprise

L'analyse des liens entre la vie dans l'instant présent et l'innovation doit être envisagée à deux niveaux. Dans certains contextes, la vie dans l'instant présent peut se révéler défavorable à l'innovation alors que dans d'autres contextes elle peut l'encourager. Le choix d'un entrepreneur d'investir dans l'innovation dépend du temps que son investissement va prendre avant d'être rentable. Nous analysons ici les deux aspects, à savoir : l'innovation rentable à court et à long terme.

1) Innovation à rentabilité sur le long terme

La vie dans l'instant présent peut constituer un blocage à l'innovation rentable à long terme, alors que ce type d'innovation pourrait se révéler très bénéfique pour l'entreprise. En effet, l'un des objectifs premiers d'une entreprise consiste à assurer sa pérennité. Pour y parvenir, elle doit investir dans l'innovation afin d'améliorer ses méthodes de production, son dispositif managérial et d'introduire de nouveaux produits sur le marché. Cependant, l'entrepreneur qui vit dans l'instant présent ne croit pas en une vie future sur la terre. Il sera peu enclin à chercher à pérenniser l'entreprise. Il envisagera très peu de projets d'innovation portant sur le long terme. L'innovation qui lui paraîtra intéressant est celle dont la rentabilité est garantie dans l'immédiat. L'investissement dans un projet d'innovation qui soit rentable seulement à long terme se présente comme destructeur de la jouissance immédiate de l'entrepreneur. L'haïtien dit, par exemple : « *Kabrit di sak nan bouch li, se lik pal* » (*la chèvre dit que ce qu'elle a dans sa bouche, c'est cela qui compte*). C'est pour cela que l'entrepreneur peut pas sacrifier son bien-être immédiat au profit d'un projet de long terme qu'il considère d'ailleurs comme la fin du monde ou son voyage vers l'au-delà. Cela limitera ses investissements en R&D qui représentent le principal déterminant de l'innovation et qui exigent un temps de récupération relativement long. L'entrepreneur risque d'utiliser les ressources qui pourraient financer des projets d'innovation à long terme pour satisfaire son plaisir immédiat. Ainsi, la vie dans l'instant présent peut constituer un handicap à toutes activités d'innovation dont la rentabilité est garantie à long terme et décourager la performance de l'entreprise.

2) Innovation à rentabilité immédiate

La vie dans l'instant présent peut en revanche encourager les innovations dont la rentabilité est garantie à court terme. L'entrepreneur qui vit dans l'instant présent peut chercher à assurer des gains immédiats au détriment de la pérennité de l'entreprise. Il risque de ne pas se montrer trop intéressé aux innovations dont les résultats lui permettront de maximiser son bien-être immédiat. De telles innovations pourraient par exemple s'opérer à travers des activités de marketing en modernisant les méthodes de distribution et la façon de présenter les produits sur le marché. L'entreprise pourrait procéder à l'acquisition de nouvelles technologies visant à renforcer ses capacités de ventes ou réduire ses coûts de production. Des innovations rentables à court terme peuvent aussi concerner le dispositif managérial, en termes de gestion des ressources humaines et des relations avec les fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise pourra plus facilement augmenter son chiffre d'affaires et améliorer sa performance.

B) Vie dans l'instant présent, accumulation du capital et performance de l'entreprise

L'accumulation du capital permet à une entreprise d'atteindre de grands objectifs à long terme. Une entreprise sera intéressée à accumuler du capital, si elle a des projets d'envergure à réaliser dans le long terme. La mise en œuvre de grands projets d'investissement va nécessiter de nouveaux capitaux. Or, un entrepreneur qui vit dans l'instant présent ne va pas avoir de grands objectifs à atteindre dans le futur. Il n'est pas trop intéressé à faire de l'épargne qui lui permettrait d'accumuler du capital nécessaire à la réalisation de tels objectifs. Se considérant comme passager sur la terre, il peut ne pas voir l'intérêt d'y accumuler trop de richesse non plus. En fonction de cette expression haïtienne stipulant que « *lè nou mouri nou pap ale avek anyen* » (*à la mort, nul n'apporte son trésor*), l'entrepreneur haïtien risque de s'assurer que l'entreprise lui procure uniquement des moyens de subsistance. Les haïtiens disent aussi que « *mwen pap fè byen kite pou lez engra* » (*je n'amasserai pas des richesses pour les laisser ensuite aux autres*). Ainsi, l'entrepreneur peut se dire qu'il ne cherchera pas à accumuler trop de richesse qu'il n'aura pas le temps de consommer avant sa mort ; ce qui peut entraver l'accumulation du

capital. C'est pourquoi aussi, l'entrepreneur pourrait avoir tendance à augmenter sa propension à consommer au détriment de l'épargne qui devrait servir à financer l'entreprise. Tout revenu supplémentaire servirait renflouer son budget de consommation finale. Ainsi, la vie dans l'instant présent a pour effet de décourager l'accumulation du capital et réduire la performance de l'entreprise.

Paragraphe 6. Le fatalisme

Le fatalisme est vu comme une forme de croyance selon laquelle l'individu considère les événements comme étant contrôlés et planifiés d'avance par une force invisible, indépendamment de sa volonté ou de ses capacités. Le fatalisme porte l'individu à s'en remettre aux divinités, au lieu d'utiliser ses propres efforts pour chercher des solutions aux problèmes rencontrés dans la vie (Ruiu, 2012). En fonction de la philosophie du passage, l'individu croit que ses efforts personnels ne peuvent pas garantir sa réussite, sans l'intervention d'une divinité quelconque. Cette vision du monde pousse les individus à l'immobilisme (Logossah, 2007).

Le fatalisme renvoie aussi au locus de contrôle développé par les psychologues pour désigner la croyance d'une personne relative à ce qui peut déterminer le succès ou l'échec dans la vie (Ferrante et Ruiu, 2012). Rotter (1990) oriente son analyse du fatalisme en termes de locus de contrôle qui peut être soit interne ou externe, selon que l'individu croit ou non que ses actions peuvent avoir des effets déterminants personnels. Dans le cas du locus interne (contrôle interne), les individus croient que leur bien-être dépend de leurs actions alors que le locus externe (contrôle externe) se réfère à une situation selon laquelle les gens voient leur bien-être dépendre d'une force extérieure (Rotter, 1990; Bernard et al., 2011). Le locus externe se réfère à la tendance de l'individu à croire que c'est le destin et non les initiatives humaines qui déterminent l'issue des événements. Ainsi, le fatalisme semble jouer un rôle très important dans la détermination des comportements individuels tels que l'attitude par rapport à l'épargne, le dépistage sanitaire, la prévention des catastrophes naturelles et les choix professionnels (Wu, 2005; Ruiu, 2012).

A) L'homme haïtien au regard du fatalisme

En Haïti, le fatalisme semble se greffer sur la religiosité pour influencer le mode de fonctionnement des individus. Comme l'ont montré Hofstede (1981) et Ruiu (2012), les valeurs culturelles influencent la religion. Un individu interprète la bible en fonction de ses valeurs de référence. Ainsi, la religion peut renforcer les tendances fatalistes d'un individu ou d'un peuple. Il semble par exemple que les haïtiens ne font que transporter leur attitude fataliste dans leurs religions respectives. C'est pourquoi, l'haïtien paraît être fataliste quelle que soit son appartenance religieuse³⁴. Qu'il soit vodouisant, protestant ou catholique, l'haïtien semble croire que les problèmes rencontrés dans la vie sont voulus par Dieu ou les Loas et s'en remet à ces divinités pour l'aider à résoudre ses problèmes quotidiens. Ainsi, les chrétiens protestants et catholiques auraient tendance à concentrer leurs efforts à la prière, aux jeûnes et aux « veilles de nuit³⁵ » alors que les vodouisants consulteraient les féticheurs (Bocors), ils pourraient donner à manger aux Loas (esprit des ancêtres), en organisant des cérémonies de danses dans les « lakou³⁶ » afin d'attirer la bienveillance de ces divinités sur leurs affaires. Chacun risque de s'adresser à ses divinités respectives pour chercher la guérison en faveur des malades³⁷, obtenir des « boules de borlette, gagner au loto ». Ils semblent même invoquer ces divinités pour faire pleuvoir, obtenir un visa, se protéger contre des catastrophes naturelles ou des accidents de voiture, garantir leur réussite à une épreuve académique, trouver un emploi et avoir des promotions dans les administrations publiques et dans les entreprises. Ainsi, tout succès paraît être associé à l'intervention d'une force surnaturelle quelconque, sinon à la magie ou la chance. Lorsque quelqu'un fait du bien à un haïtien, ce dernier semble croire que c'est Dieu qui est entré dans le cœur de l'individu pour le pousser à agir d'une manière agréable envers lui, pensant que c'est Dieu qui lui a donné ce qu'il vient de recevoir. De même, l'haïtien ne semble pas considérer la réussite économique comme le

³⁴. L'individu peut changer de religion tout en gardant sa culture de base. Par exemple, on dit à raison que l'haïtien est mystique. Il est très rare de voir un haïtien conduire sa femme décédée au cimetière, quelle que sa religion. Le savoir populaire fait croire que celui qui conduit sa femme au cimetière ne pourra plus se remarier. Chaque femme qu'il épouserait sera vite décédée.

³⁵. Une veille de nuit est une sorte de prière organisée durant la nuit. C'est l'équivalent d'une prière organisée à longueur de la journée, appelée jeûne.

³⁶. Le lakou consiste en un regroupement d'habitation où vivent des familles.

³⁷. En Haïti, les maladies sont souvent considérées comme des phénomènes surnaturels. Les gens croient qu'ils peuvent recevoir de mauvais sorts. Ils ont tendance à consulter des devins avant même de voir un médecin.

simple résultat du travail continu ou de l'accumulation de l'épargne. L'haïtien semble croire que le succès d'une équipe sportive dépend de l'aide de Dieu ou des Loas. Au-delà des séances de répétition, un groupe musical peut compter sur l'aide de Dieu ou des Loas pour fournir de meilleures performances dans ses différentes prestations. Quel que soit son niveau intellectuel ou appartenance sociale, un politicien haïtien semble croire qu'il doit consulter un « Bocor » ou prier Dieu pour pouvoir accéder à un poste politique. Ainsi, à chaque changement de gouvernement en Haïti, les officiels comme des Directeurs Généraux, Secrétaires d'État ou Ministres peuvent se rendre chez un « Bocor » en vue de garantir leur reconduction. Ceux qui sont chrétiens peuvent compter sur les bénédictions de Dieu en organisant des prières, en donnant de la dîme et des offrandes à l'église, en distribuant de l'argent aux pauvres ou en faisant des actions de grâce³⁸. Les politiciens haïtiens ne semblent pas croire pas que c'est en travaillant efficacement pour donner des résultats satisfaisants qu'ils pourront gagner l'opinion publique et obtenir le soutien populaire. Finalement, l'haïtien ne semble pas compter seulement sur le travail continu pour arriver au succès.

La croyance en l'aide des divinités semble constituer le premier motif pour permettre à l'individu de mobiliser ses forces et ses capacités internes pour changer sa situation économique. Le fatalisme pourrait alors constituer une source d'énergie tant pour l'entrepreneur que pour les employés. Après des requêtes de prière, croyant que les divinités sont avec eux, les employés peuvent devenir plus forts pour braver certains dangers et relever de gros défis auxquels ils font face dans leur travail. Nous pouvons citer en exemple la cérémonie du Bois Caïman organisée par Boukman dans la nuit du 14 Août 1791, où lorsque les esclaves ont fini d'invoquer Dieu, ils en sont sortis redoublés d'énergie pour continuer la lutte de l'indépendance³⁹ (Mocombe, 2010). Ainsi, les prières

³⁸. Les actions de grâce représentent une prière spéciale organisée par les protestant pour remercier Dieu pour ses bienfaits ou pour attirer sa bienveillance concernant une situation bien spécifique. À l'occasion de cette prière, on donne toujours à manger aux gens. C'est une prière qui prend l'ampleur d'une fête.

³⁹. Voici la prière de Boukman : Bon Dye ki fè la tè. Ki fè soley ki klere nou anro. Bon Dye ki souleve lanmè. Ki fè gronde loray. Bon Dye nou ki gen zorey pou tande. Ou ki kache nan nyaj. Kap gade nou kote ou ye la. Ou wè tout sa blan fè nou sibi. Dye blan yo tande krim. Bon Dye ki nan nou an vle byen fè. Bon Dye nou an ki si bon, ki si jis, li òdone vanjans. Se li kap kondwi branou pou nou ranpòte la viktwa. Se li kap ba nou asistans. Nou tout fet pou nou jete potre dye Blan yo ki swaf dlo lan zye. Koute vwa la libète kap chante lan kè nou (Mocombe, 2010: 36).

et les sacrifices pourraient chasser la peur de l'échec qui est aussi un facteur de blocage chez les êtres humains. Les prières adressées à Dieu ou les sacrifices offerts aux Loas peuvent accroître la confiance en soi chez les employés pour améliorer leur rendement au travail. Le fatalisme pourrait aussi dissuader la peur d'être atteint par un mauvais sort. Dans le cas d'Haïti, les gens semblent croire qu'ils peuvent prendre des points pour ne pas être atteints par des projectiles, pour se protéger globalement contre l'insécurité. Les chrétiens protestants et catholiques peuvent adresser des prières à Dieu pour se protéger contre toute sorte d'insécurité. Ce qui rendrait les gens forts pour vaquer à leurs activités économiques, car ils seront convaincus que rien ne pourra leur arriver. Ils peuvent connaître ainsi du succès. Alors, il peut être difficile de déceler lequel de ces aspects qui va finalement influencer la performance de l'entreprise dans un sens donné. Le fatalisme peut toutefois influencer la performance de l'entreprise à travers l'innovation, l'orientation client, l'accumulation du capital, le comportement managérial de l'entrepreneur et le rendement au travail.

B) Fatalisme, innovation et performance de l'entreprise

La décision de faire des investissements en innovation dépend de la volonté manifeste de l'entrepreneur d'améliorer continuellement la performance de l'entreprise. Un entrepreneur doit avoir beaucoup de détermination pour pouvoir innover, car les nouvelles connaissances ne vont pas s'amener toutes seules à l'entreprise et les perspectives de profit ne sont pas souvent très claires au départ. Il faut en effet un certain optimisme de la part de l'entrepreneur pour pouvoir investir dans des projets d'innovation. Aussi, il pourrait envisager des dispositifs visant à encourager l'innovation en récompensant l'effort individuel (Abu-Jarad et al., 2010). Les organisations qui encouragent l'innovation accordent des primes et d'autres avantages sociaux aux employés qui font preuve de créativité (House et al., 2004).

En effet, l'impact du fatalisme sur l'innovation peut dépendre de la croyance de l'entrepreneur par rapport aux divinités et à la destinée. Un entrepreneur qui croit par exemple qu'il a été destiné à voir une vie modeste et qu'il n'est pas fait pour être riche, peut ne pas chercher à investir beaucoup dans l'innovation. Même quand il pourrait faire

le lien entre des investissements en innovation et la performance de l'entreprise, l'entrepreneur peut croire que cela ne concorde pas avec la volonté des divinités. Au lieu de mobiliser des ressources pour financer des projets d'innovation, il peut les utiliser de préférence pour financer des activités religieuses, présenter des sacrifices aux Loas et faire du pèlerinage auprès des Saints. En conséquence, l'entrepreneur risque de ne pas prendre des initiatives pour moderniser ses pratiques de management. Le fatalisme peut dans ce cas réduire les capacités de l'entrepreneur à identifier des opportunités d'innovation qu'il pourrait exploiter et améliorer la performance de l'entreprise (Ferrante et Ruiu, 2012). De telles croyances peuvent représenter un handicap à l'initiative entrepreneuriale (Ferrante et Ruiu, 2012 ; Ruiu, 2012) et doivent avoir pour effet de décourager l'innovation et réduire la performance de l'entreprise.

En revanche, un entrepreneur qui croit qu'il a été destiné à être riche et qui croit en l'intervention des divinités pour l'aider pourrait entreprendre des projets d'innovation en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. Dans ce cas, la croyance de l'entrepreneur en l'aide des divinités peut lui constituer une source d'énergie et de confiance pour entreprendre des projets d'innovation et travailler à la performance de l'entreprise. Étant donné que l'individu fataliste a tendance à espérer des miracles, il est probable l'entrepreneur s'appuie sur l'aide des divinités pour réussir dans ses projets d'innovation. Ce qui signifie que même lorsque ses projets d'innovation se trouveraient en difficulté, l'entrepreneur fataliste pourrait compter sur l'intervention des divinités pour l'aider à sortir de l'impasse. Ainsi, le fatalisme peut encourager des activités d'innovation et garantir la performance de l'entreprise.

C) Fatalisme, orientation client et performance de l'entreprise

Le marketing joue un rôle déterminant dans la performance d'une entreprise (O'Sullivan et Abela, 2007). Une entreprise qui fait du marketing sa source principale de revenu a une plus grande capacité d'améliorer sa performance (Kauffman et Wang, 2008). C'est pourquoi, les entreprises qui adoptent un dispositif managérial moderne consacrent aussi des ressources importantes à leur département de marketing notamment la gestion de la

relation client à travers une stratégie orientée client. L'orientation client semble constituer un facteur clé de la performance de l'entreprise (Reimann et al., 2010). Une entreprise qui se veut performante doit développer une culture organisationnelle orientée vers la clientèle. Il s'agit en effet pour l'entreprise de renforcer ses capacités à offrir des produits de qualité et en quantité suffisante, en vue d'attirer les clients, les satisfaire et les fidéliser. Cela permet aussi à l'entreprise de chercher en permanence à gagner de nouvelles parts de marché.

Cependant, l'entrepreneur fataliste peut ne pas compter sur les techniques de marketing pour attirer des clients à l'entreprise. Il risque de miser de préférence sur l'intervention des divinités (Dieu ou Loas) pour envoyer des clients à l'entreprise. Ainsi, le fatalisme peut même engendrer des comportements anti-marketing chez l'entrepreneur pour ne pas chercher à mettre en place un dispositif efficace permettant de satisfaire les attentes des clients. Une faible performance enregistrée peut être attribuée à de mauvais sorts jetés par quelqu'un d'autre plutôt qu'à une mauvaise stratégie ou l'absence totale d'un plan de marketing au sein de l'entreprise. L'entrepreneur peut ne pas développer des stratégies de marketing agressives pour attirer de nouveaux clients et augmenter ses parts de marché. Au lieu d'investir dans des activités de marketing, les uns peuvent acheter des « points⁴⁰ » chez le « Bocor » pour attirer des clients, les autres organiseront des actions de grâce à l'église. Le dicton haïtien stipulant que : « *sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale* » (*ce que Dieu vous a réservé, rien ne pourra vous l'enlever*) montre que les individus comptent beaucoup sur l'entremise de Dieu ou des forces invisibles pour réussir en affaires.

Toutefois, des prières adressées à Dieu ou des sacrifices offerts aux Loas peuvent augmenter aussi la confiance chez l'entrepreneur pour envisager des stratégies en vue d'attirer des clients à l'entreprise. Il peut compter sur ces divinités pour l'aider à mettre en place une stratégie orientée client et finira par prendre des initiatives en ce sens. Ainsi,

⁴⁰. Il est très courant d'entendre en Haïti que quelqu'un a acheté un zombie (mort-vivant) pour garantir sa réussite en affaires. Les gens croient qu'on peut utiliser un zombie comme vendeur dans l'entreprise, conducteur d'autobus, etc.

le fatalisme peut augmenter les capacités de l'entrepreneur à mettre en oeuvre des stratégies orientées client en vue de garantir la performance de l'entreprise.

D) Fatalisme, accumulation du capital et performance de l'entreprise

Les gens fatalistes croient que la réussite ou l'échec dans la vie dépend de la destinée, la chance, des sorts (Bernard et al., 2011) ou de la volonté des forces invisibles. De telles croyances peuvent entraîner chez les individus des comportements qui ne favorisent pas l'épargne qui pourrait garantir l'accumulation du capital. Ainsi, la relation entre le fatalisme et l'accumulation du capital peut être appréhendée à travers la propension des gens à épargner. Les travaux de Ruiu (2012) ont montré que le fatalisme peut réduire la propension des individus à épargner. Aussi, en analysant l'impact du fatalisme sur le comportement des ménages vis-à-vis de l'épargne, Wu (2005) a trouvé que les gens fatalistes ont une faible propension à épargner.

De même, les haïtiens semblent avoir une faible propension à épargner. Les données disponibles révèlent que le taux d'épargne brute⁴¹ d'Haïti connaît une chute de 211% en 21 ans (1991-2012), avec une moyenne annuelle de -0.2. Beaucoup d'haïtiens ont même trouvé des textes bibliques qu'ils interprètent à leur manière pour appuyer leurs convictions quant à leur comportement par rapport à l'épargne. Ils semblent justifier par exemple leur faible taux d'épargne à partir des textes bibliques stipulant que : « *ne vous inquiétez pas pour votre vie de ce que vous mangerez, ni pour votre corps de quoi vous serez vêtus..., car là où est votre trésor, là aussi sera votre cœur* » (Luc, 12 :22-34)....*ne vous amassez pas des trésors sur la terre où la teigne et la rouille détruisent, et où les voleurs percent et dérobent, mais amassez-vous des trésors dans le ciel...(Matthieu, 6 :19-20)* ». Cela signifie que l'individu ne compte pas sur son épargne pour satisfaire ses besoins et atteindre des objectifs dans le futur. Il ne nourrit même pas de grands désirs

⁴¹. L'épargne domestique brute se réfère à la partie du revenu national disponible qui n'est pas affectée aux dépenses de consommation finale des ménages et du gouvernement dans un pays pendant une période donnée. L'épargne domestique constitue un bon indicateur qui renseigne sur les capacités internes d'un pays à financer sa production tant pour les entreprises que pour le gouvernement.

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/tend/HTI/fr/NY.GDS.TOTL.ZS.html>

pour accumuler de la richesse sur la terre. Une telle attitude pourrait décourager l'accumulation du capital dans l'entreprise.

Toutefois, le fatalisme peut porter aussi un individu à accumuler de l'épargne dans la mesure où il croit qu'il est fait pour être riche. Un entrepreneur qui croit qu'il est béni par des divinités pour être riche, pourrait épargner en vue d'accumuler du capital et d'accroître sa richesse matérielle. De même, des gens fatalistes peuvent offrir des sacrifices aux Loas dans le but d'avoir beaucoup d'argent. Cela peut avoir aussi des effets positifs en renforçant leurs capacités à accumuler de la richesse. Ainsi, le fatalisme peut porter l'entrepreneur à accumuler du capital nécessaire à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

E) Fatalisme, comportement managérial de l'entrepreneur et performance de l'entreprise

L'amélioration de la performance de l'entreprise exige que l'entrepreneur adopte des comportements managériaux appropriés. Dans la mesure où l'entrepreneur comprend que la performance de l'entreprise dépend des choix stratégiques et des efforts continus, il va développer des capacités cognitives en vue d'élaborer des stratégies de développement pour l'entreprise. L'entrepreneur qui adopte des comportements managériaux orientés performance pourrait définir la mission, les politiques et les objectifs de l'entreprise, mettre en place des mécanismes permettant d'évaluer l'atteinte de ces objectifs et identifier les facteurs de succès et d'échec (Sadler-Smith et al., 2003). Il requiert que l'entrepreneur soit aussi un visionnaire pour réfléchir préalablement sur les grandes orientations de l'entreprise et réussir à mobiliser les ressources humaines et matérielles nécessaires à leur concrétisation (House et al., 2004). Il doit, de manière continue, faire preuve de créativité et d'esprit novateur, avoir la confiance en soi et la persévérance pour imprégner l'organisation d'une culture de performance. Il doit encourager aussi ses employés à améliorer leur rendement continuellement (Sadler-Smith et al., 2003; House et al., 2004).

Généralement, ces qualités semblent faire défaut aux individus fatalistes. Comme l'ont fait remarquer Ferrante et Ruiu (2012), le fatalisme peut empêcher l'entrepreneur d'identifier et exploiter des opportunités du marché. Au lieu de chercher à installer une culture de résultats pour porter les employés à fournir de meilleurs rendements, l'entrepreneur fataliste peut ne pas accorder une grande importance à la planification stratégique. Ainsi, l'entrepreneur risque de ne pas pouvoir installer une culture de management proactif pour prévoir, planifier et piloter la performance de l'entreprise.

Toutefois, ces deux éléments peuvent ne pas être tout à fait mutuellement exclusifs, à savoir : croire en l'intervention des divinités et avoir des comportements managériaux performants pour assurer la performance de l'entreprise. Par exemple, tout en comptant sur l'aide des divinités, des gens fatalistes vont voir leur médecin lorsqu'ils ont un problème médical. De même, un entrepreneur qui a la foi en l'aide des divinités peut aussi adopter des comportements managériaux orientés performance. Il peut prier Dieu ou s'adresser aux loas pour l'aider à développer des comportements managériaux orientés performance. A force de croire que les divinités vont intervenir pour l'aider dans ses activités, l'entrepreneur peut trouver suffisamment d'énergie pour prendre du risque et travailler à la performance de l'entreprise. Dans ce cas, il peut faire une programmation efficace en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. Il va croire que ce sont les divinités qui lui ont donné de l'intelligence pour travailler à la performance de l'entreprise. Ce qui signifie que le fatalisme peut conduire au succès aussi.

F) Fatalisme, rendement au travail et performance de l'entreprise

Le fatalisme peut influencer la performance de l'entreprise à travers le rendement au travail. D'un côté, le fait de croire que c'est l'intervention des divinités qui va garantir la performance de l'entreprise, cela peut déboucher sur l'immobilisme de l'entrepreneur. Ce dernier peut être très peu intéressé à prendre des initiatives en termes d'organisation du travail. Les employés de leur côté peuvent s'en remettre aux divinités et ne pas sentir la nécessité de fournir un meilleur rendement au travail. Dans cet ordre d'idées, analysant l'impact du fatalisme sur la performance des fermes agricoles dans le milieu paysan

haïtien, Jacob (2008) a avancé que les agriculteurs haïtiens ont adressé des prières à Dieu, en vue d'attirer sa bienveillance pour améliorer le rendement de leurs exploitations. Ils consacrent au moins une journée aux activités religieuses (adorations adressées à Dieu ou aux Loas), ce qui réduit le nombre d'heures de travail qui pourrait permettre d'améliorer la performance des fermes. Le fatalisme peut amener l'employé à ne pas consacrer le temps nécessaire à l'exécution des différentes tâches qui lui sont confiées, croyant qu'une intervention divine viendra opérer un miracle. Ainsi, il ne va pas pouvoir fournir un meilleur rendement au travail. Ce qui peut décourager la performance de l'entreprise.

En revanche, le fatalisme pourrait aussi encourager la performance de l'entreprise à travers le rendement au travail, dans la mesure où l'employé peut devenir plus productif après avoir adressé des requêtes de prière à Dieu ou présenté des sacrifices aux Loas. L'employé peut devenir plus brave pour prendre des risques liés aux différentes tâches qui lui sont confiées. Dans ce cas, le fatalisme peut porter l'employé à fournir un meilleur rendement au travail et garantir la performance de l'entreprise.

Paragraphe 7. La gestion du temps

La gestion du temps se réfère à la manière dont l'individu utilise le temps et la valeur qu'il lui attribue. Contrairement aux occidentaux qui considèrent le temps comme de l'argent « *time is money* », où il n'existe pratiquement pas de différence entre le jour et la nuit dans les entreprises (Maridal, 2013), l'haïtien semble utiliser le temps pour des activités « futiles » plutôt que dans le travail. Cette attitude par rapport au temps pourrait trouver une explication théorique dans la dimension culturelle « temps polychronique » présentée par Hall (1977). Le temps polychronique est l'attitude selon laquelle les individus croient qu'ils peuvent exécuter plusieurs tâches à la fois. Lorsque le temps est considéré comme polychronique, la programmation des activités n'occupe pas une grande place dans le mode de fonctionnement des individus et des organisations et ils sont très flexibles dans leur emploi du temps. En conséquence, les heures de rendez-vous ne peuvent pas être respectées et les activités accusent souvent des retards dans leur exécution. Cependant, la perception des haïtiens par rapport à l'utilisation du temps semble aller au-delà des points de vue de Hall (1977). Ainsi, la gestion du temps semble

se caractériser par un manque d'intérêt pour la planification, ce qui peut entraîner des retards dans tout ce qu'entreprend l'individu. L'haïtien semble utiliser le temps beaucoup plus pour préparer la vie dans l'au-delà que pour entreprendre des activités économiques. En effet, il paraît que l'haïtien accorde très peu de valeur économique au temps. Qu'il soit vodouisant, catholique ou protestant, il paraît que l'haïtien croit que le temps doit être utilisé d'abord pour le loisir et la préparation de la vie dans l'au-delà. Outre la priorité accordée aux activités de loisir et à la préparation de la vie dans l'au-delà, l'haïtien paraît être très flexible dans son emploi du temps. Il ne montre pas une grande capacité d'optimiser le peu de temps consacré au travail. L'haïtien dit souvent que : « *m'a gen tan* » (*j'aurai du temps*). Cela signifie que l'individu pense qu'il aura toujours du temps pour réaliser ce qu'il devrait faire aujourd'hui. Ces expressions justifient pourquoi l'haïtien est souvent en retard dans tout ce qu'il entreprend. Cette attitude pourrait entraîner le non respect des horaires tant dans les administrations publiques que dans les entreprises privées. Il paraît que les haïtiens éprouvent beaucoup de difficultés à être à l'heure dans les rendez-vous. Il existerait pratiquement deux types d'horloge pour l'haïtien : « *lè ayisyen e lè blan* » (*l'heure haïtienne et l'heure du blanc*). Il paraît aussi que lorsqu'un individu respecte ses rendez-vous, il peut être même considéré de blanc. Les retards sont très remarquables dans les cérémonies de mariage, communions, funérailles et même dans les rencontres officielles. Ainsi, l'haïtien semble vouloir tout faire à la dernière minute⁴². La gestion du temps pourrait affecter la performance de l'entreprise à travers le comportement managérial de l'entrepreneur, l'orientation client et le rendement au travail.

A) Gestion du temps, comportement managérial de l'entrepreneur et performance de l'entreprise

La gestion du temps revêt un caractère primordial et une donnée incontournable pour la prise de décision dans les entreprises modernes. Le rendement par unité de temps constitue un facteur important pour pouvoir minimiser les coûts de transaction, maximiser la production et atteindre l'efficacité économique. Le temps, c'est le profit

⁴². La préparation des équipes nationales devant participer à des tournois internationaux et l'organisation des élections pour renouveler le personnel politique, la nomination des fonctionnaires dans les institutions et administrations publiques sont réalisées juste à la veille des échéances.

lorsqu'il est bien utilisé (Diakité, 2004). Dans le but de réduire les coûts associés aux pertes de temps, beaucoup de pays industrialisés ont adopté un style de management « juste à temps⁴³ » qui leur permet de réduire les coûts de stock et les délais de livraison (Singh et Singh, 2013). Ce qui leur permet aussi de mieux satisfaire les clients.

Cependant, l'entrepreneur haïtien ne semble pas intégrer le facteur temps dans son dispositif managérial. Les entreprises haïtiennes ne semblent pas préoccupées non plus par une gestion efficace du temps. Elles semblent plutôt marquées par l'absence de planification stratégique et opérationnelle qui pourrait leur permettre de faire une utilisation rationnelle du temps, au sens classique du terme. Même lorsqu'une entreprise arrive à mettre en place un calendrier de travail, sa mise en application reste très hypothétique. Ainsi, la gestion irrationnelle du temps peut empêcher l'entrepreneur d'adopter un comportement managérial orienté performance.

En effet, plus une entreprise gaspille du temps plus cela va répercuter sur ses coûts globaux de transaction. Elle devra rémunérer plus de main-d'œuvre pour produire la même quantité de biens et de services. L'accroissement des coûts de transaction va engendrer une baisse de compétitivité pour l'entreprise. C'est ce qui pourrait caractériser les entreprises haïtiennes. Elles se trouveraient par conséquent en difficultés pour chercher à produire le maximum de biens et de services dans un laps de temps donné, ce qui pourrait leur permettre d'améliorer leur performance.

B) Gestion du temps, orientation client et performance de l'entreprise

Le temps est un facteur déterminant pour la gestion de la clientèle, qu'il s'agisse des relations « Business-to-business, B2B⁴⁴ » ou « Business-to-Customer, B2C ». En effet, le client veut toujours avoir ses produits au temps voulu. Il veut être servi dans les délais souhaités. En conséquence, la fiabilité du service de livraison, c'est-à-dire la capacité de

⁴³. Le "juste à temps" est l'équivalent français du terme anglais « just in time ». Dans un système de management « juste à temps », les produits sont fabriqués seulement lorsqu'il y a une commande.

⁴⁴. La relation Business-to-business (B2B) est la relation fournisseur-client liant deux entreprises ou l'une d'entre elles joue le rôle de fournisseur et l'autre, cliente. En revanche, la relation B2C concerne la relation entre l'entreprise et le consommateur (client).

livrer les produits à temps, constitue un facteur clé de la performance (Krause et al., 2007). Certaines entreprises ont même réussi à réduire leurs coûts d'approvisionnement en faisant une utilisation efficace du temps. Étant donné que l'haïtien semble vouloir toujours reporter à demain ce qui doit être fait aujourd'hui, il peut en résulter un cumul de retards dans le processus de production et au niveau de la livraison. De plus, les plaintes des clients peuvent ne pas être traitées à temps. Ainsi, la négligence par rapport au temps pourrait conduire à l'insatisfaction des clients. Et, lorsque les clients ne sont pas satisfaits, l'entreprise ne pourra pas les fidéliser non plus. Or, la fidélité des clients est nécessaire pour permettre à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires et améliorer sa performance. Ainsi, la gestion du temps peut se révéler défavorable à l'orientation client et réduire la performance de l'entreprise.

C) Gestion du temps, rendement au travail et performance de l'entreprise

La gestion du temps peut aussi influencer la performance de l'entreprise à travers le rendement au travail. Ne considérant pas le temps comme une ressource rare, les employés vont arriver en retard dans l'entreprise. Ils peuvent s'absenter pour n'importe quel motif. Leur attitude par rapport au temps risque de les empêcher aussi d'en faire une utilisation efficace en vue d'améliorer leur rendement au travail et de contribuer à maximiser la performance de l'entreprise. Ce comportement peut paraître normal pour eux, puisqu'ils semblent croire que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être réalisé demain. En conséquence, l'entreprise va cumuler des retards dans la production. C'est pourquoi, elle peut tomber aussi en rupture de stocks et ne pas pouvoir satisfaire ses clients ni en termes de quantité de produits ni en termes de délai de livraison. Ce qui peut empêcher l'entreprise aussi d'être compétitive sur le marché. Ainsi, la gestion du temps risque de décourager le rendement au travail et la performance de l'entreprise.

Paragraphe 8. L'égalitarisme comme trait socioculturel régulateur

L'égalitarisme est le trait socioculturel de la philosophie du passage jouant un rôle régulateur dans la société haïtienne. Conformément à la philosophie du passage, l'égalitarisme représente l'image de l'organisation sociale perçue dans l'au-delà où tout le

monde sera égal. L'égalitarisme se caractérise alors par la non-acceptation du succès individuel (Barthélémy, 1989 ; Dorvilier, 2012). Ce qui enlève tout esprit de grandeur et de conquête matérielle qui peut donner l'impression que la terre serait la destination finale de l'individu. Nous montrons ici que l'égalitarisme se manifeste à travers trois composantes principales et analysons leurs effets sur la performance de l'entreprise, à savoir : 1) le conformisme qui rassure que chaque individu adhère à la philosophie du passage en accordant la priorité à la préparation de la vie dans l'au-delà, 2) l'entraide mutuelle qui veut que le revenu gagné soit redistribué vers la communauté, et 3) l'aversion pour la concurrence qui interdit tout exploit individuel visant à dépasser les autres dans la société. Nous verrons aussi que l'autonomie individuelle joue un rôle capital dans le système égalitariste. Nous allons montrer tout d'abord que l'égalitarisme est pratiqué en prélude d'une société sans classe dans l'au-delà.

A) L'égalitarisme en prélude d'une société sans classe dans l'au-delà

La philosophie du passage semble entraîner des comportements égalitaristes chez l'haïtien dont le rôle consisterait à contrôler les choix individuels par rapport à la vie sur la terre et l'importance accordée à la préparation de la vie dans l'au-delà. En effet, l'égalitarisme renvoie à un courant de pensée selon lequel les gens sont naturellement égaux et doivent être traités de la même manière (Arneson, 2009; Rohlf, 2010). Un individu égalitariste croit qu'il doit obtenir les mêmes avantages (politique, économique et social) que les autres dans une société ou dans une organisation. Les sociétés démocratiques modernes défendent aussi l'idée d'une distribution plus ou moins égalitaire de la richesse nationale (Arneson, 2009). Ce point de vue est partagé par Rohlf (2010) qui avance que les inégalités sociales sont fondamentalement injustes. Ainsi, le système égalitaire veut que les individus accordent la priorité aux intérêts de la communauté au détriment des objectifs personnels. Les décisions individuelles dépendent de la volonté du groupe (Kamdem, 2001).

Aussi, Rawls (1971) a abordé la problématique de l'équité dans sa forme libérale. L'auteur avance que si tous les individus ignoraient la position qu'ils pourraient occuper

dans la société et la part de la richesse nationale qui leur serait attribuée et qu'on demanderait à quelqu'un de procéder à un choix de distribution, pensant qu'il pourrait occuper n'importe quelle place, il opérerait pour une fonction de répartition qui maximise le bien-être de l'individu le plus pauvre. Par conséquent, toute fonction de répartition permettant d'améliorer le bien-être de l'individu le plus pauvre serait équitable.

En effet, la vision égalitariste n'est pas un problème en soi puisque les tigres asiatiques⁴⁵ sont cités dans la littérature comme des sociétés à tendance égalitaire. De plus, des sociétés comme l'Ex-Union Soviétique et la Chine ont expérimenté des systèmes communistes et l'on a vu les résultats (Putterman et al., 1998). Ces pays ont fait de grands progrès en améliorant considérablement la situation socio-économique de leurs populations. Ils ont une vision claire du développement et cherchent à devenir de grandes puissances mondiales. Ils ont mis beaucoup d'accent sur la recherche dans tous les domaines scientifiques comme la maîtrise des technologies modernes, la conquête spatiale, etc. Par exemple, la vision égalitariste remarquée chez les chinois s'accompagne d'une culture (confucianisme) accordant beaucoup d'importance au bien-être familial sur le long terme. Ainsi, les chinois accordent une grande importance à l'éducation et investissent beaucoup dans la préparation du futur (Xing et al., 2014). Autrement dit, la solidarité chinoise facilite davantage l'investissement que la consommation finale.

Cependant, l'égalitarisme semble se caractériser par un nivellement par le bas en Haïti, ce qu'on pourrait appeler « le syndrome du crabe ». La vie s'organise suivant une vision communautaire mesquine accompagnée d'un système de contrôle empêchant quiconque de sortir du pétrin. Ils préconisent uniquement une redistribution tacite de la richesse individuelle à l'ensemble de la communauté⁴⁶, mais sans mettre l'accent sur les conditions favorables à la création d'une plus grande richesse qu'ils pourraient se partager, en attendant leur passage dans l'au-delà, leur destination finale.

⁴⁵. Les tigres asiatiques sont : la Thaïlande, la Malaisie, l'Indonésie, les Philippines et le Vietnam. Ces pays sont des économies émergentes, derrière les dragons asiatiques (Corée du Sud, Taïwan, Singapour et Hong Kong).

⁴⁶. La notion de communauté renvoie à la famille élargie constituée des descendants d'un même ancêtre.

Par ailleurs, Platteau (2000) a fait remarquer que dans les sociétés africaines, l'âge, le sexe et la lignée familiale constituent les seuils de statut social pas encouragés. Lorsque quelqu'un connaît du succès, cela crée de la jalousie chez les autres. Il est considéré comme une menace pour l'ordre social. Ainsi, aucun individu n'a le droit de se détacher du groupe. Les gens considèrent l'économie comme un jeu à somme nulle. La réussite économique d'un individu est considérée comme de la richesse gagnée au détriment des autres et non le résultat de la créativité ni la persistance dans le travail (Platteau, 2000). Par conséquent, l'accumulation de la richesse est perçue comme une chose anormale. Pour y remédier, la pression sociale et la coercition sont utilisées pour forcer les individus à partager leur fortune avec les autres (Maridal, 2013).

En Haïti, l'égalitarisme se substitue à la rationalité capitaliste centrée sur l'individualisme et la course au profit. Ces valeurs semblent incompatibles avec le vécu quotidien de l'haïtien. Il ne remet pas en cause totalement la propriété privée des moyens de production telle que prônée par les théoriciens classiques. Cependant, l'haïtien semble cultiver une aversion pour la réussite individuelle et pratiquerait un égalitarisme⁴⁷ qui conduirait une sorte de nivellement par le bas.

⁴⁷. *L'égalitarisme se manifeste dans le paysage politique haïtien à travers les stratégies de prise et de gestion du pouvoir. Se laisser diriger par un collègue est considéré comme un acte inégalitaire. Tout le monde doit avoir la même quantité de pouvoir. Ainsi, les hommes et les femmes de l'opposition politique haïtienne trouvent très facilement des consensus pour jeter les gouvernements en place. Par contre, lorsqu'il s'agit de se présenter aux élections, ils n'ont pas pu trouver un mécanisme pour choisir le meilleur parmi eux. Chacun se verra éligible. En réalité celui qui pourrait être mieux placé pour gagner les élections peut être quelqu'un a réussi intellectuellement et économiquement. Or, ce dernier va être considéré comme déviant par rapport à la norme établie. Il a violé la règle égalitaire. Il ne devait pas faire des exploits individuels et décrocher des diplômes de haut niveau pendant que tout le monde n'arrive pas à le faire. En conséquence, il sera rejeté par la population. Alors, tout le monde se présentera individuellement aux élections et personne ne va gagner. En effet, un candidat qui veut se présenter aux élections doit porter un discours égalitaire. Par exemple, un discours du genre «wòch nan dlo pral konn doulè wòch solèy» (les pierres qui sont dans l'eau vont connaître la douleur de celles qui sont au soleil) exprimant l'idée selon laquelle les riches vont connaître la misère des pauvres. Ce message peut être bien accueilli par la population entêtée par l'esprit égalitaire. En revanche, les résultats peuvent se révéler différents si l'on tient un discours de type «wòch nan soley pral konn bonè wòch nan dlo» (les pauvres vont connaître le bonheur des riches). Cette tendance égalitaire est une constante dans le paysage politique haïtien depuis Rosalvo Bobo en passant par Antenor Firmin jusqu'à l'époque contemporaine. L'égalitarisme peut se remarquer également même au niveau de la circulation des véhicules. Tous les conducteurs veulent passer en même temps. Il se crée de gros embouteillages⁴⁷ et personne n'arrive à s'en sortir. Une autre manifestation de l'égalitarisme est le comportement de l'haïtien face à la file d'attente. L'haïtien n'admet pas le principe du premier arrivé, premier servi. Dans les institutions privées comme publiques, tout le monde veut être servi en même temps, peu importe l'heure d'arrivée. C'est la même logique qui prédomine, quel que soit l'effort consenti par un individu pour réussir économiquement ou intellectuellement, il doit être égal à celui qui n'a fait le moindre effort.*

Barthélémy (1989) a illustré ce type de comportement à travers le conte « Bouqui-Malice » reflétant bien l’imaginaire populaire haïtien. Ce conte présente un tableau permettant de comprendre le mécanisme mis en place par les haïtiens pour contrôler l’écart-type d’un individu par rapport au modèle moyen du système égalitaire. Chaque individu a pour responsabilité de contrôler son égal, afin d’éviter tout dérapage vers le haut. C’est le rôle régulateur de Malice. Ensuite, chaque individu doit assurer sa propre protection en cherchant lui-même à échapper au contrôle de l’autre. C’est le rôle de Bouqui, l’insatiable qui veut tout accaparer. Barthélémy (1989) et Dorvilier (2012) ont identifié la mendicité, l’achat à crédit non payé et les emprunts non remboursés comme étant des actes quotidiens traduisant le mécanisme régulateur mis en place par les haïtiens contre tout déviant par rapport au système égalitaire. Lorsqu’un individu arrive à échapper à ces mécanismes de contrôle, on peut utiliser la sorcellerie, la magie, le fétichisme comme moyens plus efficaces pour le contrôler (Barthélémy, 1989).

En revanche, les étrangers peuvent connaître plus facilement du succès en Haïti, car ces derniers ne sont pas considérés comme faisant partie du groupe (Barthélémy, 1989). L’auteur avance que les haïtiens d’origines étrangères notamment les libanais, syriens, juifs et indiens arrivent à s’installer très facilement en contrôlant la plupart des secteurs stratégiques de l’économie nationale. Il est souvent dit que « *ayisyen renmen moun vini* » (*l’haïtien aime les étrangers*). Il semble que les marginaux qui n’adhèrent pas au système égalitaire et qui veulent prospérer individuellement sont obligés d’émigrer vers des pays de la Caraïbe, l’Europe ou l’Amérique du Nord, afin de poursuivre leurs objectifs individuels (Barthélémy, 1989). Ainsi, une fois arrivés à l’étranger, ils peuvent accumuler de la richesse et revenir s’installer dans leur communauté. Ils auront déjà atteint un niveau économique qui leur donnera un statut de patrons⁴⁸. Cependant, ils resteront sous la menace que leurs fortunes soient dilapidées par le groupe au moyen du mécanisme régulateur mis en place (mendicité, emprunts non remboursés, etc.). Un individu peut même laisser son département natal pour aller évoluer dans un autre département. Il sera

⁴⁸. Dans le contexte haïtien, le terme patron ne se limite pas à des propriétaires d’entreprise, directeurs ou manager d’entreprise. Il est utilisé pour identifier tout individu qui a des moyens économiques et qui peut aider les autres.

considéré comme un étranger⁴⁹ dans la zone, et il pourra prospérer. Tout le problème est que l'individu ne peut pas progresser économiquement ou intellectuellement à l'intérieur du groupe au sein duquel il a grandi, si tout le monde n'avance pas au même rythme. Or, il est quasiment impossible que tous les membres du groupe atteignent simultanément un même niveau de prospérité. Ainsi, l'égalitarisme peut se révéler défavorable au développement des entreprises performantes en Haïti dans la mesure où il produit une sorte de sélection adverse. Les individus qui pourraient créer des entreprises performantes et exceller dans l'innovation technologique sont obligés de laisser le pays pour aller évoluer en terre étrangère. Ceux qui décident de rester dans le pays sont contrôlés par le système égalitaire. Ils n'arrivent pas à progresser véritablement. Les haïtiens semblent développer une sorte d'autonomie de subsistance caractérisant une grande partie de l'activité économique dans le pays.

B) L'égalitarisme et autonomie de subsistance

L'égalitarisme s'accompagne également d'une autonomie individuelle caractérisée par la création d'unités individuelles de production. Cette autonomie se limite au niveau de la subsistance. L'esprit égalitaire de l'haïtien a transformé l'individualisme orthodoxe en une sorte « *d'individualisme collectif* ». L'individualisme collectif se réfère à une individualité fortement contrôlée par le groupe. Chaque individu veut avoir son autonomie dans la recherche des moyens de subsistance, mais en conservant l'équilibre social de base (Barthélémy, 1989; Dorvilier, 2012). En effet, tout le monde veut réussir au même niveau en gardant une certaine autonomie. Cette cohabitation entre l'égalitarisme et l'autonomie individuelle se manifeste en milieu rural à travers la propriété privée des parcelles de terre facilitant l'exploitation de petites fermes agricoles (Barthélémy, 1989). L'autonomie individuelle offre la garantie que personne ne sera en mesure de prendre de l'ascendance sur le groupe. Cependant, elle ne semble pas faciliter non plus la poursuite d'objectifs collectifs. Si tel était le cas, les familles pourraient avoir des pratiques successorales leur permettant de garder les terres dans l'indivision en vue

⁴⁹. En Haïti, on considère aussi comme étranger quelqu'un qu'on ne connaît pas. Donc quelqu'un qui passe d'un département géographique à l'autre sera considéré comme un étranger dans le département d'accueil.

d'une meilleure exploitation. La recherche de l'autonomie individuelle semble empêcher les héritiers de se mettre ensemble pour créer de grandes fermes agricoles. On assiste plutôt à un morcellement des domaines en petites propriétés selon les impératifs d'un mode d'héritage strictement égalitaire (Barthelemy, 1997). Cette forme de partage terrien est comparable aux systèmes fonciers africains qui se reconstruisent ex nihilo en formant un faisceau complet de comportements significatifs qui semblent s'être enchainés tout naturellement pour aboutir à la construction d'une société en économie de survie (Barthelemy, 1997 : 851). Ce qui ne donne aucune possibilité de faire des économies d'échelle.

En milieu urbain, l'autonomie de subsistance se manifeste à travers le type d'entreprise créé. Contrairement à ce que nous observons dans les pays industrialisés où plusieurs investisseurs apportent des capitaux pour créer des sociétés anonymes, chaque haïtien veut avoir sa propre entreprise. Ce qui conduit à la création d'un important secteur informel⁵⁰ constitué majoritairement de petites entreprises individuelles. Le secteur informel qui devient de plus en plus important dans l'économie haïtienne prouve que l'haïtien poursuit des idéaux égalitaires, en conservant l'autonomie de subsistance. Si dans sa conception orthodoxe le secteur informel renvoie à une conséquence des imperfections du marché, il ne semble évident que cela soit le cas pour Haïti. Il semble aller bien au-delà d'une simple débrouillardise. La création des entreprises informelles ne peut être interprétée non plus comme une simple conséquence de l'étroitesse du marché des capitaux, car les gens n'arrivent pas à se mettre ensemble pour créer des entreprises qui soient pérennes et compétitives. C'est peut-être plutôt un moyen de garantir l'autonomie de chacun à l'intérieur du système égalitaire. Le secteur informel et le morcellement des terres dans les milieux ruraux pourraient être interprétés aussi comme l'expression d'un individu qui refuse d'être contrôlé économiquement. Il veut garder son autonomie par rapport au groupe et même vis-à-vis de l'État (Barthélémy, 1989). Tout

⁵⁰. Le secteur informel est composé généralement d'entreprises individuelles qui ne sont pas réglementées par l'Etat. Il comprend l'ensemble des activités économiques qui ne sont enregistrées ni au Ministère du commerce et de l'industrie ni à la Direction Générale des Impôts (boutique, marchands de rue, marchands ambulants et autres). Les entreprises informelles apparaissent de manière spontanée dans les milieux urbains.

individu doit se conformer à poursuivre les idéaux égalitaires, conformément à la philosophie du passage. Nous analysons dans le paragraphe suivant, le rôle du conformisme dans le système égalitaire et ses effets sur la performance de l'entreprise.

C) Le conformisme

Le conformisme est la tendance d'un individu à observer et reproduire ce qui se fait dans la société, aujourd'hui et surtout hier. Il donne la garantie que tout le monde poursuivra le même objectif, celui de préparer la vie dans l'au-delà. Le conformisme renvoie à un processus de socialisation axé sur des normes et des engagements moraux partagés par les individus (Diakité, 2004 ; Logossah, 2007). Ainsi, les gens se contentent de reproduire les techniques anciennes (Logossah, 2007). Le conformisme conduit finalement au respect des traditions, des institutions ancestrales et des ancêtres eux-mêmes. Ceux-ci finissent tout simplement par être érigés en divinités. Logossah (2007) a avancé que les individus croient que les métiers et les professions ont émané des dieux. Selon l'auteur, les individus croient qu'ils doivent se contenter de reproduire les techniques et performances enseignées par des divinités à leurs ancêtres qui, eux-mêmes, deviennent des dieux une fois passés dans l'au-delà (Logossah, 2007). Le conformisme est en effet une attitude de soumission qu'un individu adopte vis-à-vis d'un système de référence ou d'un groupe spécifique (Diakité, 2004). Les connaissances sont transmises de génération en génération sous forme de recette, sans être mises à jour. Le droit d'aînesse prime sur la connaissance, et l'ancienneté sur la qualification. Les aînés sont considérés comme des dépositaires de la connaissance. Les jeunes sont quasiment interdits de remettre en cause la sagesse des aînés (Diakité, 2004). Ils doivent appliquer in extenso les recettes léguées par leurs ancêtres. Or, l'une des connaissances léguées par leurs ancêtres consiste à se considérer comme passager sur la terre. Dans cette optique, les individus seraient portés à se conformer à la préparation de la vie dans l'au-delà. Il semble que les individus soient conditionnés pour ne pas avoir un projet contraire. Ils se seraient conformés à accorder la priorité aux choses d'en haut et non terrestre.

En effet, les haïtiens semblent se montrer très conformistes dans leur comportement à

reproduire systématiquement les habitudes léguées par leurs ancêtres. Le conformisme prendrait diverses formes : Au niveau des familles, le droit d'aïnesse serait de règle. Les enfants qui osent poser des questions aux parents riquent d'être considérés comme grossiers et mal élevés. Ils doivent enregistrer et exécuter les ordres, sans tenir compte de la logique qui les sous-tend. Quel que soit le niveau académique d'un jeune, ses connaissances ne représentent presque rien face à la sagesse ou l'ancienneté des aînés. Au niveau de la société en général, il paraît être difficile de procéder différemment des autres. Les haïtiens disent : « *si ou wè tout moun ap danse sou yon sèl pye, ou menm ou pa dwe danse sou 2 pye* » (*si vous voyez que tout le monde danse sur un seul pied, vous ne devez pas danser sur deux*). Cette maxime pourrait révéler le caractère conservateur des haïtiens vis-à-vis des connaissances traditionnelles⁵¹. Toute tentative de faire autrement fera l'objet de sanction sociale. Le conformisme favoriserait donc la continuité d'une société traditionnelle et rétrograde, bloquant toute initiative de changement. Le conformisme pourrait influencer la performance de l'entreprise à travers l'innovation et le rendement au travail.

1) Conformisme, innovation et performance de l'entreprise

La culture est considérée comme l'un des facteurs importants pour expliquer le choix d'une organisation d'introduire des changements ou de garder le statu quo (Loof et Heshmati, 2002). Ainsi, le conformisme peut constituer un blocage à l'innovation tant dans les méthodes de production qu'au niveau des approches managériales adoptées. Les conformistes semblent croire que l'innovation n'est pas le seul fruit de l'effort humain, mais des divinités. En conséquence, « on ne doit pas chercher à innover, mais se contenter de reproduire les choses telles qu'elles ont été enseignées par leurs ancêtres », puisque ces derniers sont considérés comme des dépositaires de la connaissance (Logossah, 2007 : 12). Ainsi, le conformisme décourage quelque part la liberté de l'individu d'apporter des changements dans la manière de faire les choses. Ce type de culture demande à chacun d'obéir et ne pas penser au changement dans cette vie (Morck

⁵¹. Le conformisme rend les haïtiens captifs des anciennes connaissances, en dépit du progrès technique réalisé dans différents domaines. Par exemple, dans le domaine de la médecine, les haïtiens croient qu'une femme peut avoir une grossesse qui dure deux à trois ans. On dit qu'elle est en perdition.

et Yeug, 2001). C'est pourquoi, les individus conformistes sont généralement réfractaires au changement et à l'innovation (Allali, 2005).

De même, le conformisme peut porter l'entrepreneur à gérer l'entreprise de façon traditionnelle et ne pas chercher à introduire de nouvelles méthodes de production ou moderniser le système managérial (Pech, 2001). En ce sens, beaucoup d'organisations optent pour la conformité. Elles manifestent le désir d'avoir des employés qui se conforment aux normes organisationnelles dans le but de perpétuer le statu quo, au lieu d'encourager l'individualisme et l'esprit d'initiative. Ce qui risque de décourager la performance organisationnelle (Pech, 2001).

Dans le secteur agricole haïtien, par exemple, les gens continuent d'utiliser des outils rudimentaires de production (houe, machette et serpette) que leurs ancêtres avaient l'habitude d'utiliser. Une gestion moderne aujourd'hui exige en effet que des investissements soient effectués dans les nouvelles technologies, afin de permettre à l'entreprise d'améliorer sa performance. Les nouvelles technologies peuvent faciliter une meilleure gestion des stocks et une coordination plus efficace de la chaîne de distribution. Or, un entrepreneur qui est conformiste croit que les anciens équipements et les méthodes traditionnelles sont toujours les meilleurs pour maximiser la production. Il peut ne pas voir la nécessité de procéder à l'acquisition de nouvelles machines en vue de moderniser le processus de production. Aussi, lorsque dans une entreprise les individus adoptent des attitudes tournées quasiment vers le passé, ils donneront très peu de chance aux jeunes de proposer de nouvelles idées dans la façon de faire les choses. Les aînés seront très peu ouverts aux nouvelles connaissances qui pourraient permettre d'améliorer le processus de production.

Par ailleurs, d'autres chercheurs semblent reconnaître que le conformisme peut être bénéfique aussi lorsque l'entreprise a besoin d'une certaine cohésion entre ses employés et ses différents départements pour mettre en œuvre efficacement des projets d'innovation (Mullen et Copper, 1994). Le conformisme peut alors faciliter la cohésion entre les différents membres de l'organisation et conduire plus facilement à un consensus autour

des activités d'innovation (Mullen et Copper, 1994). Ainsi, le conformisme peut influencer la performance de l'entreprise à travers l'innovation.

2) Conformisme, rendement au travail et performance de l'entreprise

Le conformisme peut influencer la performance de l'entreprise à travers le rendement au travail. Pour une entreprise caractérisée par une culture de faible performance, le conformisme peut lui constituer un facteur de blocage dans la mesure où c'est le principe du droit d'ainesse qui y sera appliqué. Les jeunes employés qui pourraient contribuer à améliorer la performance de l'entreprise ne se verront pas confiés de grandes responsabilités, quel que soit leur niveau de qualification. Les postes de décisions seront plutôt confiés aux anciens, peu importe leur qualification. Même lorsque l'entreprise doit financer la formation des employés, elle va privilégier les plus anciens. C'est toujours le principe de l'ancienneté qui va primer sur les compétences et la qualification. Cette culture de faible performance sera transmise aux jeunes employés par les aînés. Les jeunes employés seront conditionnés à fournir un faible rendement au travail. Comme a souligné Logossah (2007), le conformisme a pour effet de porter l'individu à reproduire uniquement les performances passées. Les aînés auront tendance à enseigner aux jeunes employés à faire comme eux, c'est-à-dire d'atteindre les faibles niveaux de performance enregistrés par le passé. Au final, même les employés les plus qualifiés risquent de tomber dans la routine. Conformément à leurs aînés, ils fourniront des rendements minima au travail. Ce qui va conduire aux faibles niveaux de performance obtenus dans le passé.

Par contre, le même argument de Logossah (2007) montrant que le conformisme porte les individus à reproduire uniquement les performances du passé peut être valable aussi pour permettre de maximiser la performance de l'entreprise. Pour une entreprise qui a une culture de haute performance, le conformisme peut faciliter la continuité de cette culture de résultats en incitant les employés à fournir un meilleur rendement au travail. Les nouveaux employés peuvent se conformer à cette culture de performance pour fournir l'effort nécessaire à atteindre un rendement maximal au travail. Aussi, lorsque dans un

groupe de travail les employés ont une culture de rendement, il est fort probable que les individus se conforment à cette valeur. Les aînés peuvent enseigner aux jeunes employés les bonnes pratiques de rendement installées dans l'entreprise. Ces derniers, étant eux-mêmes des conformistes, pourront s'y adapter très facilement. Ce qui permettra de pérenniser cette culture de performance au sein de l'entreprise. Alors, le conformisme pourra se révéler bénéfique pour l'entreprise dans la mesure où elle arrive à installer une culture organisationnelle orientée performance. Le conformisme peut faciliter la cohésion interne et conduire à un meilleur rendement au travail aussi (Mullen et Copper, 1994). S'agissant d'un environnement où les individus sont dominés par la philosophie du passage, les entreprises peuvent avoir des difficultés à mettre en place une culture de performance. Le conformisme peut alors décourager le rendement au travail et réduire la performance de l'entreprise.

D) L'aversion pour la concurrence

L'aversion pour la concurrence (Logossah, 2007) se caractérise par une faible disposition à accepter la compétition. Elle reste très liée à l'égalitarisme. Selon l'auteur, l'aversion pour la concurrence l'héritage d'un mode d'organisation socio-économique basé sur des castes de métiers et de professions héréditaires entraînant une situation de monopole. L'auteur explique que les individus n'étaient pas autorisés à professer un métier s'ils n'appartenaient pas à la caste de référence. Dans cette perspective, Logossah (2007 : 12) avance que : « *La compétition, la concurrence, sont des facteurs décisifs du progrès qui font ainsi défaut en Afrique, ce qui atténue fortement le dynamisme de l'économie et sa propension à la croissance ainsi qu'au développement. En outre, l'absence de culture de compétition et de concurrence, entraîne l'absence de culture d'émulation* ». Ainsi, l'auteur assimile l'aversion pour la concurrence à l'absence de la culture d'émulation. A l'émulation des sociétés individualistes, s'est substituée ici la jalousie qui se traduit par la tendance à anéantir : *quand tu fais mieux que moi, je vais essayer de te détruire et t'empêcher d'avancer* » (Logossah, 2007 : 12). Ce qui entraîne la jalousie et la haine contre tout individu qui veut déployer des efforts pour dépasser un autre. La passion égalitariste empêche les individus d'accepter la concurrence qui pourrait les inciter à

déployer mutuellement des efforts maxima, en vue d'améliorer le bien-être collectif (Diakité, 2004).

En effet, en Haïti, il semble que celui qui veut faire mieux que son voisin soit mal vu. Il paraît qu'un individu ne doit pas chercher à dépasser quelqu'un qui est plus avancé que lui dans un domaine quelconque. Lorsque quelqu'un veut avancer économiquement, cela risque de créer de la jalousie chez les autres. On peut chercher à le détruire. Cette aversion pour la concurrence semble se manifester à travers des actes quotidiens et des expressions comme : « *ti mapou pa grandi anba gwo mapou* » (*de petits arbres ne peuvent pas grandir sous de gros*). L'haïtien a d'autres dictons qui les encouragent à ne pas se jeter à fond dans la concurrence. Ils disent aussi que : « *Anbisyon touye rat, anvi tout, pèdi tout* » (*l'ambition tue le rat, quand tu veux tout avoir, tu perds le tout*). Or, dans une compétition saine, on n'est pas sensé avoir pitié des autres. Il s'agit tout simplement de mieux faire que les autres et obtenir de meilleurs résultats, de meilleures récompenses. Ainsi, l'aversion pour la concurrence pourrait influencer la performance de l'entreprise à travers l'innovation et le capital humain.

1) Aversion pour la concurrence, innovation et performance de l'entreprise

L'aversion pour la concurrence peut empêcher un entrepreneur d'investir dans l'innovation, en vue de chercher des avantages concurrentiels sur le marché. L'entrepreneur risque d'avoir des difficultés à innover puisque la règle tacite serait que tout le monde grandisse ensemble. Même si l'entrepreneur a des moyens pour innover et développer son entreprise, il peut ne pas pouvoir le faire car l'innovation peut montrer que ses affaires fleurissent. Au lieu de faire autant, en investissant dans l'innovation, les autres vont chercher à détruire celui qui donne l'impression que son entreprise progresse. Les activités d'innovation seront interprétées comme une volonté de l'entreprise de tout avoir. Elle doit donc tout perdre. Dorvilier (2012 : 21) avance que : « *Les rapports de concurrence entre les entrepreneurs haïtiens témoignent de leur passion égalitaire. Le principal indicateur de celle-ci est le soin qu'ils mettent à ne pas investir de nouveaux capitaux et innover dans leurs entreprises. Car chacun évite de montrer à l'autre que ses*

affaires fleurissent mieux, souvent contre la loi du marché et au détriment des intérêts des consommateurs ».

En effet, les concurrents peuvent utiliser plusieurs stratégies pour dissuader l'entrepreneur qui prend le risque de montrer que son entreprise progresse. Ils peuvent recourir à la diffamation, la sorcellerie pour empêcher l'autre d'avancer. Si en dépit de tout l'entrepreneur arrive à progresser, il sera diabolisé (Dorvilier, 2012). On dira qu'il a vendu⁵² au moins quelqu'un de sa famille pour avoir un tel succès⁵³ (Dorvilier, 2012). Alors, une telle campagne de dénigrement peut avoir pour effet de diminuer la sympathie des consommateurs vis-à-vis de l'entreprise.

En outre, le refus de la concurrence peut se manifester à travers des attaques physiques ou mystiques pour intimider, éliminer le concurrent ou même annihiler le désir du succès individuel. Normalement, une innovation réussie procure à l'entreprise des gains de productivité. Elle pourra produire à moindre coût, ce qui lui permettra d'avoir une meilleure compétitivité-prix. Cependant, il est quasiment impossible de chercher la compétitivité-prix dans un environnement non concurrentiel. L'entreprise qui ose baisser ses prix en vue d'attirer plus de clients et d'augmenter ses parts de marché peut être sévèrement sanctionnée par ses concurrents, à travers des attaques mystiques⁵⁴ ou physiques. C'est pourquoi, les prix ne sont pas réellement fixés en Haïti par le jeu de l'offre et de la demande comme l'entend la main invisible d'Adam Smith (1776). En dépit du fait qu'il puisse exister des possibilités de gain en baissant ses prix, une

⁵². Il est notoire d'entendre en Haïti que quelqu'un a vendu un membre de sa famille au diable (chez un bocor) afin d'être riche.

⁵³. Dans la même veine, (Dorvilier, 2012) a rapporté la situation d'un collègue aux Gonaïves⁵³ qui a connu de grands succès et dont le directeur a été accusé d'avoir donné un élève au diable chaque année en compensation de sa performance. Un autre collègue dans la commune de Carrefour⁵³ qui a connu un grand succès, a vécu une situation similaire. Ses effectifs étaient toujours impressionnants. Cependant, chaque année, il a enregistré des cas de décès qui étaient souvent interprétés comme le paiement de « points » que le directeur aurait achetés chez le « bocor » afin de garantir la performance du collègue. Ces accusations visent à ternir l'image du collègue et *in fine* hypothéquer sa performance.

⁵⁴. Les attaques physiques peuvent passer par des tueurs à gage pour détruire le concurrent physiquement. Les attaques mystiques passent par la sorcellerie pour envoyer un coup de zombie (un esprit malin capable de faire du mal à l'individu) à ses concurrents, lui geter de mauvais sorts. Il se manifeste aussi par l'utilisation des produits chimiques (poudres mortelles) fabriquées de manière artisanale qu'on peut appliquer au concurrent pour le détruire physiquement.

entreprise est obligée de vendre au même prix que ses concurrents. Or, la concurrence permettrait d'éliminer les acteurs économiques qui n'arrivent pas à faire une allocation optimale des ressources et céder la place aux plus capables ; ce qui serait bénéfique aussi aux consommateurs. Ainsi, l'aversion pour la concurrence peut décourager l'innovation et réduire la performance de l'entreprise.

2) L'aversion pour la concurrence, capital humain et performance de l'entreprise

L'aversion pour la concurrence peut influencer la performance de l'entreprise en décourageant le développement du capital humain, en raison du fait que l'haïtien n'apprécie pas les exploits intellectuels d'un collègue. Dorvilier (2012) a relaté qu'un haïtien qui a brillé intellectuellement peut être l'objet de campagne systématique de dénigrement. L'aversion pour la concurrence empêche l'haïtien d'avoir de la probité intellectuelle. Lorsque quelqu'un fait des efforts pour améliorer son capital humain en décrochant des diplômes de haut niveau, cela peut soulever la jalousie des autres. C'est ce qui peut se passer aussi au niveau de l'entreprise. Un employé peut avoir beaucoup de problèmes avec ses collègues de travail, s'il cherche à être plus compétent qu'eux. Il peut être l'objet de toute sorte de calomnies. Au lieu de chercher à le rattraper ou le dépasser, ses collègues peuvent essayer de le détruire par tous les moyens y compris « des coups de langue⁵⁵ ». On peut lui reprocher de l'arrogance, lui attribuer toute sorte de vices condamnés par la société et finalement le marginaliser. Lorsque l'individu veut progresser plus que les autres et prendre des promotions plus rapides que les autres, on peut même utiliser la magie ou la sorcellerie pour essayer de l'éliminer. De même, la formation des jeunes peut être interprétée comme une menace pour les supérieurs hiérarchiques immédiats qui les considèrent comme leurs potentiels remplaçants. Ainsi, les cadres peuvent tout faire pour empêcher la formation des jeunes, ce qui peut entraîner un climat organisationnel décourageant toute initiative individuelle visant à améliorer le stock de capital humain au sein de l'entreprise. Alors, l'aversion pour la concurrence pourrait décourager le capital humain et réduire la performance de l'entreprise.

55. Lorsqu'on veut détruire la carrière professionnelle de quelqu'un en Haïti, on peut lui donner des coups de langue, c'est-à-dire faire de la médisance à son endroit.

E) L'entraide mutuelle

L'entraide mutuelle est considérée comme l'élément central du communautarisme pratiqué dans beaucoup de pays d'Afrique pour contraindre l'individu à partager sa fortune avec la communauté (Platteau, 2000; Kamdem, 2002; Logossah, 2007; Maridal, 2013). Conformément au système égalitaire, l'entraide mutuelle est aussi un mécanisme qui s'oppose à l'égoïsme et l'individualisme en vigueur dans le monde occidental (Logossah, 2007). Elle constitue un système de solidarité-réciprocité permettant à tous d'avoir accès au minimum vital. Elle permet aussi de contrôler tout individu qui veut prendre de l'ascendance sur le groupe. L'entraide mutuelle est pratiquée à travers le partage, l'assistance du « fort au faible » (Logossah, 2007), la mendicité et des emprunts non remboursés (Barthélémy, 1989 ; Dorvilier, 2012).

En Haïti, l'entraide mutuelle semble s'installer tant au niveau de la famille⁵⁶ qu'en entreprise. Il paraît que chaque membre de la famille doit contribuer pour aider les autres à faire face aux différents problèmes rencontrés dans la vie : maladies, funérailles, mariage, communions, scolarité, voyage, nourriture, vêtement, logement, etc. Les expressions utilisées par les haïtiens pour illustrer l'entraide mutuelle sont : « *De nèg pa fri, Kouto pa janm grate manch li, ti bout kouto miyò pase zong, yon sèl dwèt pa manje kalalou, men anpil chaj pa lou* » (*Deux viandes maigres ne peuvent pas frire. Un couteau ne gratte jamais sa manche, un petit couteau vaut mieux que des ongles, un doigt ne peut pas consommer du calalou, avec beaucoup de bras, les charges ne sont pas lourdes*). Ces proverbes pourraient traduire la prédisposition des haïtiens à coopérer et à s'entraider. Il semble aussi que les gens soient encouragés à aider dans l'espoir de recevoir la réciprocité au moment des difficultés économiques, car les haïtiens semblent croire que « *sa ou simen, se sa ou va rekolte* » (*ce qu'un homme aura semé, il le moissonnera aussi*). Ils aident également dans l'espoir de recevoir des bénédictions de Dieu ou des «Loas ginen » (esprits des ancêtres guinéens).

⁵⁶. Le concept famille est utilisé non pas dans son acception nucléaire se limitant au père, à la mère et aux enfants, mais dans sa conception étendue incluant père, mère, enfants, oncle, tante, cousin, cousine, belle-mère, beau-père, beau-fils, belle-fille, belle-sœur et beau-frère et arrive dans une certaine mesure jusqu'aux liens tissés aux niveaux professionnel et religieux. La famille se prolonge également dans une certaine mesure aux filleuls, parrain et marraine.

L'entraide mutuelle ne se limite pas à un acte de coopération volontaire entre les individus. Elle est aussi un mécanisme régulateur du système égalitaire. L'entraide mutuelle est utilisée pour empêcher toute tentative d'ascendance économique d'un individu sur les autres, en exerçant des pressions sur ceux qui ont des moyens économiques afin de partager leur fortune avec la communauté. C'est le rôle de la mendicité et des emprunts non remboursés pratiqués par les haïtiens (Dorvilier, 2012). Les mendiants se considèrent comme détenteurs d'un pouvoir sur tout individu qui a des moyens économiques (Dorvilier, 2012). D'ailleurs, ils ne sont pas gentils avec les donateurs en procédant ainsi : « *banm 10 goud, banm 25 goud, banm 50 goud* » (*donnez-moi 10 gourdes, 25 gourdes ou 50 gourdes*).

Ainsi, l'entraide mutuelle peut engendrer des aléas moraux. Celui qui bénéficie de l'aide peut se comporter en passager clandestin (*free rider*) et ne pas chercher à travailler, à faire des efforts personnels pour améliorer son bien-être, comme l'a fait remarquer Logossah (2007). Alors, l'entraide mutuelle peut avoir pour effet de diminuer l'importance du travail (Logossah, 2007) et de l'investissement dans la création de la richesse⁵⁷. En outre, cette forme d'entraide semble destinée uniquement à la consommation courante et ne s'inscrit pas dans une logique d'investissement qui permettrait de créer des activités génératrices de revenu. L'entraide mutuelle semble décourager aussi l'entrepreneuriat en Haïti, à cause des contraintes sociales empêchant l'appropriation individuelle des retours sur investissement. Ce qui signifie que l'entraide mutuelle peut constituer un handicap à l'accumulation du capital. Toutefois, l'entraide mutuelle peut procurer des avantages à l'entreprise en facilitant l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle considérés comme deux prédicteurs du rendement au travail.

⁵⁷. Il en résultera une faible croissance de la production nationale conduisant ainsi à une baisse constante du revenu individuel. En conséquence, la consommation va diminuer et entrainera une croissance économique. À terme, les revenus fiscaux tendront vers zéro et il n'y aura plus de redistribution. Au final, l'égalitarisme peut conduire un peuple à vivre dans l'extrême pauvreté. Cette situation s'apparente à celle que connaît l'économie haïtienne très tôt après son indépendance jusqu'à nos jours.

1) Entraide mutuelle, accumulation du capital et performance de l'entreprise

L'entraide mutuelle peut constituer un handicap à l'accumulation du capital nécessaire à l'amélioration de la performance. Elle est considérée comme une obligation sociale pour l'entrepreneur. Il doit aider financièrement les membres de la famille, les gens de la communauté et même ses employés à résoudre les différents problèmes rencontrés dans la vie. L'entrepreneur est perçu alors comme un père de famille qui doit résoudre les problèmes de sa communauté (Galliègue et Madjimbaye, 2006). Dans la même veine, Kessy (1998) a fait remarquer que l'esprit communautaire constitue le socle social en Afrique. Les intérêts de l'entreprise sont confondus avec ceux de la famille. L'entrepreneur se trouve alors exposé à des pressions communautaires qui l'empêchent d'atteindre des objectifs de croissance (Galliègue et Madjimbaye, 2006). Le mode de fonctionnement communautaire observé dans les sociétés africaines engendre des attitudes managériales qui portent l'entrepreneur à se comporter en paternaliste et empêche toute allocation optimale des ressources (Kamdem, 2001).

De même, l'entrepreneur haïtien pourrait subir la pression communautaire à travers le système d'entraide mutuelle qui dissuade toute accumulation du capital. L'entraide mutuelle représente une obligation sociale pour l'entrepreneur et un moyen de contrôle pour l'empêcher de devenir trop riche par rapport au groupe. Pour mieux contrôler le succès économique de l'entrepreneur, on peut lui attribuer le rôle de leader de la famille⁵⁸ « *nonm sa se tet fanmi an* » (*cet homme est le leader de la famille*). À ce titre, il va être sollicité pour contribuer financièrement aux dépenses liées aux soins médicaux, funérailles, logement, mariage, communions, scolarité d'enfants, nourriture; ce qui réduit ses capacités à financer l'entreprise. L'entrepreneur peut être même obligé de décapitaliser l'entreprise afin de venir en aide⁵⁹ aux gens. Ce qui empêchera l'entreprise de s'autofinancer.

En outre, l'entrepreneur peut être contraint de vendre à crédit et il ne sera jamais payé. Il va accorder des prêts qui ne lui seront jamais remboursés. Les gens ne remboursent pas,

⁵⁸. Dans le langage populaire haïtien, on va dire qu'il est « *tet fanmi an* » toutes les grandes dépenses se reposent sur lui.

⁵⁹. L'expression souvent utilisée est : « *leve tet fanmi an* »

ce n'est pas forcément parce qu'ils n'en ont pas les moyens. Il s'agit de préférence d'une stratégie pour dilapider la fortune de l'entrepreneur et le ramener au même niveau que tout le monde (Barthélémy, 1989 ; Dorvilier, 2012).

La mendicité pourrait empêcher aussi l'entreprise d'accumuler du capital (Dorvilier, 2012 : 21). Les mendiants passent quotidiennement ou hebdomadairement dans les entreprises, en vue de collecter des fonds. Elles sont tenues de collaborer en donnant quelque chose « *1 adoken, 2 adoken* » (5 gourdes, 10 gourdes) aux mendiants ou en appuyant financièrement des programmes sociaux, culturels et sportifs, afin d'éviter des ennuis⁶⁰. En agissant ainsi, les entreprises peuvent être perçues comme des institutions qui veulent contribuer à défendre la cause égalitaire. Dans le cas contraire, lors des troubles politiques, les entreprises qui ne collaborent pas peuvent être victimes de la colère des gens qui vont en profiter pour tout ramener à l'ordre. Des casseurs peuvent détruire systématiquement les entreprises qui n'ont pas l'habitude d'aider les autres et qui ne contribuent pas à faire avancer la cause égalitaire. Dorvilier (2012 : 21) illustre les tactiques utilisées par la collectivité pour décourager le succès individuel en ces termes : « *Quand des « parvenus » parviennent à se faire accepter, c'est au prix d'une lapidation sociale sournoise de leurs richesses. En effet, les membres de la collectivité à laquelle ils appartiennent tentent par tous les moyens de consommer ce profit, considéré comme une ressource communautaire. Ces mêmes individus n'hésitent pas à les tourner dérision, voire les humilier, une fois leur fortune dilapidée* ». Ainsi, l'entraide mutuelle peut empêcher l'entrepreneur d'épargner et d'accumuler des capitaux nécessaires au financement de l'entreprise et réduire sa performance.

⁶⁰. Dans le cas où l'entrepreneur ne donne pas les 5; 10 gourdes au mendiant, il sera identifié comme quelqu'un qui ne collabore pas. On dit que "nèg sa-a pa sevi" (Si l'entreprise ne dispose pas d'agents de sécurité, elle peut être victime immédiatement des attaques destructrices). Et dans le cas où l'entreprise arrive à mettre en place un dispositif de sécurité privé, elle peut être victime des actes de vandalisme lors des troubles politiques.

2) Entraide mutuelle, engagement organisationnel et performance de l'entreprise

L'entraide mutuelle semble se révéler très utile aussi en Haïti, surtout en période de calamités où des gens peuvent risquer leur vie pour venir au secours des autres⁶¹. De nombreuses familles haïtiennes semblent subsister grâce aux transferts d'argent effectués par des parents vivant à l'étranger. Beaucoup d'enfants ont pu avoir accès à l'éducation grâce à l'entraide mutuelle. Ces énergies pourraient être mobilisées aussi pour créer de nouvelles entreprises et améliorer la performance de celles qui existent déjà⁶². En termes d'incitations à la performance, l'entraide mutuelle peut faciliter *l'engagement organisationnel*. Elle peut porter les employés à s'engager dans la poursuite d'objectifs organisationnels. En effet, dans le cas d'Haïti où l'entraide mutuelle conduit l'entreprise à aider financièrement ses employés à faire des dépenses de scolarité, communions, maladies, funérailles, etc., ces derniers peuvent se rendre compte que l'entreprise est préoccupée par leurs problèmes personnels et décident de lui rendre la réciprocité. Yeh (2014) a fait remarquer que les employés espèrent recevoir le support de leur entreprise, en retour ils vont contribuer à atteindre les objectifs organisationnels en fournissant le maximum d'effort pour augmenter leur rendement au travail. Même si l'entraide mutuelle n'est pas pratiquée dans une perspective de marketing interne ou dans des programmes formels de satisfaction au travail, l'aide financière apportée aux employés peut cependant les convaincre que l'entreprise leur appartient. Ils peuvent considérer que les objectifs personnels et organisationnels évoluent en parfaite harmonie. Dans ce cas de figure, comme l'a fait remarquer Yeh (2014), les employés peuvent avoir le sentiment d'être valorisés et soutenus par l'entreprise. Ils seront fiers de s'identifier aux valeurs de l'entreprise et plus motivés à lui manifester leur fidélité. En définitive, l'engagement organisationnel engendré par l'entraide mutuelle peut entraîner une meilleure cohésion sociale qui conduira aussi à un meilleur rendement au travail ; ce qui facilitera la performance de l'entreprise.

61. Nombreux observateurs sont étonnés devant le niveau de résilience affichée par les haïtiens lors du séisme du 12 janvier 2010. Ils se mettent corps et âme à sauver la vie de ceux qui sont en difficulté. C'est la même réalité lorsqu'il y a des cyclones qui font des sinistrés. L'haïtien est prêt à secourir son voisin.

62. L'argent reçu de la diaspora pourrait servir par exemple à financer des entreprises, ce qui permettrait d'éviter les aléas moraux et le phénomène de « *free riding* ». Celui qui donne de l'aide pourrait exiger en retour des résultats en termes de performance.

3) Entraide mutuelle, comportement de citoyenneté organisationnelle et performance de l'entreprise

L'entraide mutuelle peut aussi influencer la performance de l'entreprise à travers le comportement de citoyenneté organisationnelle. Les appuis financiers que l'entreprise donne aux employés en dehors de leurs salaires peuvent conduire ces derniers à adopter un comportement citoyen vis-à-vis de l'organisation. Le comportement de citoyenneté organisationnelle est considéré comme l'un des déterminants du rendement au travail et de la performance de l'entreprise (Shaw et al., 2003; Ellinger et al., 2013). En lien avec l'entraide mutuelle, Paillé (2006) voit le comportement de citoyenneté organisationnelle comme une attitude adoptée par l'employé pour assister ses collègues lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés ponctuelles dans leur travail. L'entraide se réfère à des formes d'assistance selon la nature du problème identifié. Elle peut encourager le comportement de citoyenneté organisationnelle du fait qu'elle crée chez l'haïtien une prédisposition à apporter du soutien aux autres. L'employé peut manifester la même volonté au sein de l'entreprise en aidant ses collègues à surmonter des difficultés rencontrées dans le travail. Le comportement de citoyenneté organisationnelle facilitera aussi une meilleure coopération entre les employés et une cohésion sociale au sein de l'entreprise. L'entraide mutuelle peut contribuer à l'apprentissage et à la formation des collègues de travail. Les employés les plus qualifiés et expérimentés pourront partager leurs connaissances avec les autres, afin d'améliorer leur productivité. Aussi, l'employé sera disposé à faire des sacrifices pour aider des collègues dans l'exécution des tâches difficiles. Ils peuvent même aller au-delà des responsabilités qui leur incombent, en s'entraidant tout naturellement. Ce qui permettra d'améliorer la performance de l'entreprise (Paillé, 2006 ; Ellinger et al., 2013).

D) Népotisme, rendement au travail et performance de l'entreprise

Le népotisme est défini comme du favoritisme exprimé à l'endroit des membres de la famille ou à des amis (Griesser et Ekman, 2005; Padgett et Morris, 2005). C'est la tendance d'une autorité à accorder des avantages à ses relations (membres de la famille

ou amis), indépendamment de leur valeur⁶³. Le népotisme se manifeste au niveau de l'entreprise au moment du recrutement et de la promotion lorsque l'entrepreneur recrute des membres de la famille ou des amis sur la base du favoritisme, sans tenir compte de leur qualification (Padgett et Morris, 2005; Webb et al., 2010 ; Aldraehim et al., 2012). Les arguments de Vinton (1998) en faveur du népotisme et rapportés par Webb et al. (2010), montrent que les entrepreneurs adoptent des comportements de népotisme pour des raisons diverses. Il s'agit d'un désir de maintenir leur influence dans l'entreprise ainsi que des relations stables avec les fournisseurs et clients clés. Ce qui facilite aussi l'apprentissage et la communication des règles et routines opérationnelles au niveau de l'entreprise. En revanche, le népotisme peut constituer aussi un facteur de blocage à la performance de l'entreprise dans la mesure où le recrutement des membres de la famille écarte potentiellement les candidats les plus qualifiés (Vinton, 1998). Aussi, les employés familiaux embauchés aveuglément peuvent être sous qualifiés, inexpérimentés et fourniront un faible rendement au travail.

Par ailleurs, des auteurs comme Grégoire et al. (2000) ont fait remarquer que l'entrepreneur africain se trouve souvent contraint de recruter des membres de la famille et de les garder en poste, quel que soit leur niveau de rendement. Sinon, il peut être l'objet de toute sorte de persécutions. L'entrepreneur peut être interpellé dans des sociétés secrètes, en vue d'être jugé pour des mesures administratives prises concernant un employé familial.

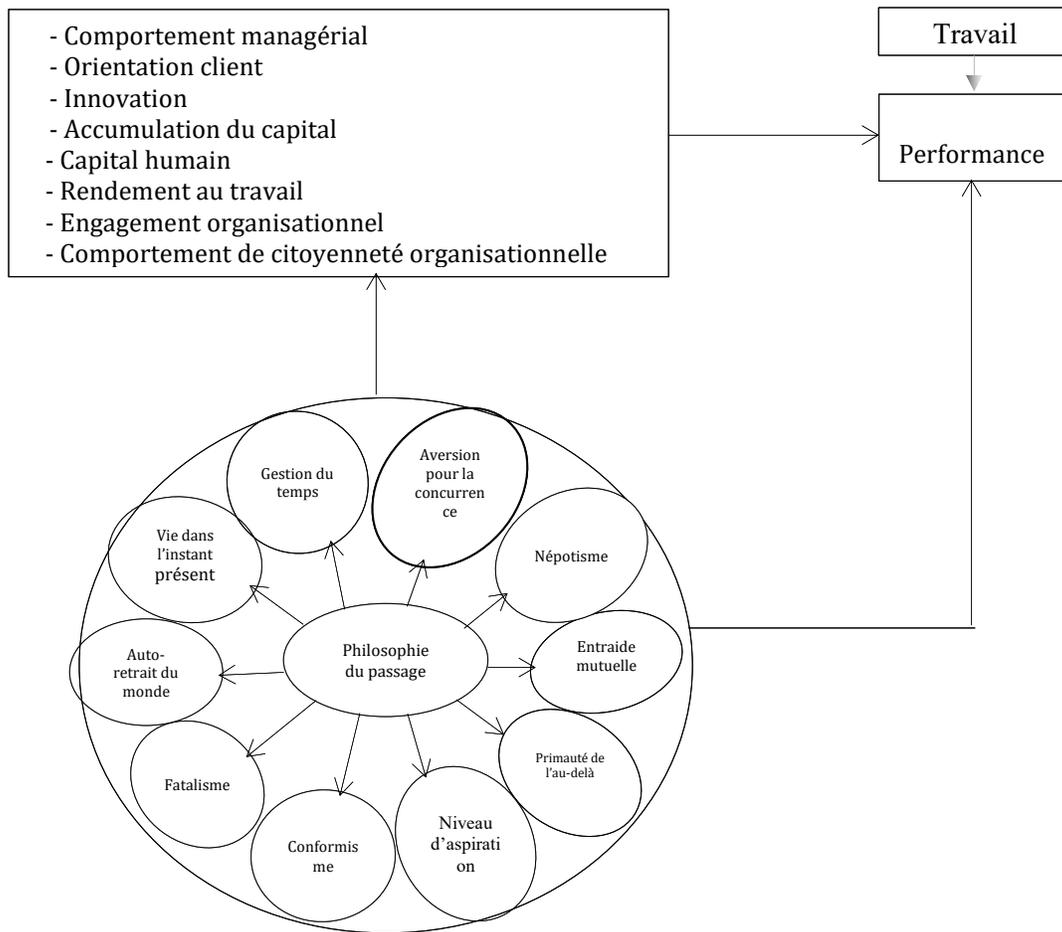
En effet, le népotisme risque d'empêcher l'entrepreneur haïtien de recruter des ressources humaines qualifiées nécessaires à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Les relations familiales et amicales vont primer sur la qualification et l'expérience. Les entreprises peuvent recruter des gens sur la base de solidarité, au détriment de la qualification et de la compétence. Ainsi, les gens peuvent trouver des emplois et obtenir des promotions pour lesquels ils ne sont pas forcément qualifiés. Même lorsqu'il s'agit de donner de la formation aux employés, l'entrepreneur risque de ne pas se baser sur des critères méritocratiques pour choisir les bénéficiaires, mais en fonction de la solidarité

⁶³. <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/népotisme>

clanique ou familiale. L'entrepreneur doit aider un cousin, une cousine ou un ami proche de la famille. Ce comportement peut avoir au moins deux effets néfastes sur l'entreprise. Premièrement, les employés familiaux peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires pour exécuter convenablement les tâches qui leur sont confiées en vue de garantir la performance de l'entreprise. Deuxièmement, lorsque l'entreprise embauche des individus, donne des promotions à des employés sur la base du favoritisme, cela peut frustrer les employés non familiaux qui perçoivent le népotisme comme injuste (Padgett et Morris, 2005). En conséquence, ils peuvent être démotivés et ne sont plus disposés à fournir le rendement maximum au travail; ce qui peut répercuter négativement sur la performance de l'entreprise (Webb et al., 2010).

Toutefois, le népotisme pourrait aussi favoriser la performance de l'entreprise dans la mesure où les employés familiaux voudront rendre la réciprocité à l'entrepreneur. Ces derniers peuvent lier leurs intérêts personnels à ceux de l'entreprise, en ce sens qu'ils pourront bénéficier d'une partie du profit gagné. Dans ce cas, ils peuvent fournir un meilleur rendement au travail et garantir la performance de l'entreprise. Etant donné que le népotisme reste très lié à l'entraide mutuelle, il est probable aussi qu'il se révèle favorable au rendement au travail et à la performance de l'entreprise. Le graphique suivant présente, de manière synthétique, le modèle de recherche mettant en relation les différents traits socioculturels, les variables intermédiaires et la performance de l'entreprise. Il établit globalement les liens directs et indirects entre les différentes variables.

Figure 4. Modèle de recherche partie



Source : construit par l'auteur

Paragraphe 9. La philosophie du passage et le courant postcolonial

La philosophie du passage développée par Logossah (2007) n'a pas fait l'objet d'une validation empirique. Ensuite, l'analyse montrant que certains facteurs socioculturels constitueraient un blocage à la performance des entreprises en Haïti peut être taxée de racisme. En effet, les auteurs du courant postcolonial vont dans le même sens que Frantz Fanon (peau noire, masques blancs) pour montrer que les intellectuels noirs s'aliènent, au point que, sans le vouloir, ils deviennent des vecteurs de la culture coloniale. Contrairement à Yosso (2006) qui a montré que les cultures autochtones peuvent être exploitées positivement, la philosophie du passage a trop accentué les aspects négatifs

des traits socioculturels. On pourrait se demander si la faible performance économique constatée en Haïti n'est pas due à des obstacles structurels plutôt qu'à des barrières culturelles ? En ce sens, l'ambiguïté de la notion de culture développée par Pesqueux (2016) offre un cadre d'analyse pour mieux permettre d'appréhender l'analyse culturaliste. Comme nous pouvons le remarquer et selon la perspective de Pesqueux (2016), la philosophie du passage, vue comme le fondement d'une description, souffre d'un problème méthodologique.

Toutefois, les travaux entamés autour de la philosophie du passage, malgré leur faiblesse majeure sous la direction du premier directeur de thèse, sauf à refaire l'ensemble de la thèse, ont été conservés. Il aurait autrement fallu refaire la thèse qui a déjà été entamée depuis 5 ans. Nous avons donc utilisé l'hypothèse que la philosophie du passage a des impacts sur la performance de l'entreprise.

Ceci doit être pris avec beaucoup de précautions dans la mesure où, comme on peut le constater dans les développements qui précèdent, de nombreux items relèvent de stéréotype tenant lieu de préjugés. Nous rappelons par exemple les développements sur le temps, le conformisme (on pourrait en effet aussi interpréter le fonctionnement des entreprises *in fine* identique comme étant du conformisme !) et la performance, la notion étant comprise de façon restrictive (en termes de performance financière alors que les développements sur l'égalitarisme, la place de la famille peuvent être également interprétés en termes de « performance sociale / sociétale »).

En effet, certains traits socioculturels haïtiens peuvent avoir des effets négatifs mais aussi positifs sur la performance de l'entreprise. La validation empirique peut connaître certains biais, mais nous la reprendrons de façon plus distanciée dans les commentaires. Ainsi, la section suivante présente le modèle théorique et la formulation des hypothèses de recherche.

Section 2. Modèle théorique et hypothèses de recherche

Cette section présente le modèle théorique qui est la formalisation mathématique des relations entre les différentes variables. Le modèle théorique représente le mécanisme à travers lequel les traits socioculturels et les différentes variables intermédiaires

interagissent pour expliquer la performance de l'entreprise. Nous procédons d'abord à l'identification des différentes variables du modèle et précisons aussi les échelles de mesure adoptées.

Paragraphe 1. Les variables du modèle

Le modèle théorique est constitué de la variable dépendante, des variables intermédiaires et des variables indépendantes. Il apporte aussi des précisions sur les liens hypothétiques entre ces différents types de variables.

A) Variable dépendante

La variable dépendante est la performance de l'entreprise. Elle prend en compte les aspects financiers et non financiers (Rose et al., 2008; Zehir et al., 2011). La performance financière est mesurée par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, le profit et les ventes (Essid, 2009). La performance non financière est mesurée par la satisfaction des employés (Verhoef et Leeftang, 2009 ; Avci et al., 2011) et la satisfaction des clients (Verhoef et Leeftang, 2009 ; Carmeli et al., 2010 ; Zehir et al., 2011 ; Fuentes-Fuentes et al., 2011 ; Avci et al., 2011).

B) Variables médiatrices

Une médiation ou intermédiation peut être vue comme le mécanisme à travers lequel une variable indépendante influence une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). L'effet médiateur est une relation de causalité hypothétique dans laquelle une variable indépendante influe sur une variable intermédiaire et qui à son tour influe sur une variable dépendante (MacKinnon et al., 2002). Cette variable par laquelle transite l'effet d'une autre variable sur la variable dépendante est dite médiatrice ou intermédiaire. Par conséquent, la relation de médiation suppose tout d'abord l'existence des effets significatifs directs entre la variable indépendante et la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). C'est l'effet des traits socioculturels sur la performance de l'entreprise que les facteurs traditionnels de production sont sensés médier. Économétriquement, une variable (M) joue le rôle médiateur entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y), lorsque les conditions suivantes sont satisfaites :

1) l'effet du prédicteur X sur la variable dépendante Y doit être significatif. C'est-à-dire, b_1 doit être statistiquement différent de zéro dans la relation $Y = a_1 + b_1X + \varepsilon_1$

2) la relation entre le prédicteur X et le médiateur M doit être significative, c'est à dire : $M = a_2 + b_2X + \varepsilon_2$, avec b_2 significatif.

3) la variable médiatrice M doit avoir un impact significatif sur la variable dépendante Y lorsque l'effet du prédicteur X sur Y est contrôlé. Ce qui revient à obtenir un coefficient b_4 significatif dans l'équation : $Y = a_3 + b_3X + b_4M + \varepsilon_3$.

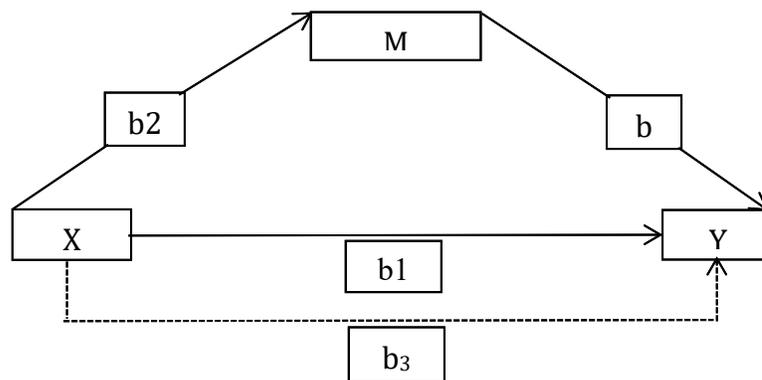
4) la médiation est complète si l'influence de X sur Y disparaît totalement en présence du médiateur M, c'est-à-dire lorsque l'effet de M sur Y est contrôlé, b_3 est alors non significatif dans l'équation de la 3^{ème} condition (Baron et Kenny, 1986).

Si toutes les conditions sont vérifiées à l'exception de la condition 4 (b_3 est significatif), l'effet de X sur Y se produit à la fois de manière directe et indirecte, Baron et Kenny (1986) ont recommandé de passer par le test de Sobel en calculant le coefficient « h » afin de vérifier l'existence d'une médiation partielle. Le coefficient h est donné par la formule suivante (voir aussi la figure 4) :

$$h = \frac{b_2 \cdot b_4}{\sqrt{b_4^2 \cdot s_2^2 + b_2^2 \cdot s_4^2 + s_2^2 \cdot s_4^2}}, \quad \text{où } s_2 \text{ erreur standard de } b_2 \text{ et } s_4 \text{ celle de } b_4$$

Si $h > 1,96$, alors la médiation est partielle. Dans le cas contraire, il n'y a pas de médiation.

Figure 5. Relation de causalité d'une variable médiatrice



Source : Adapté de Baron et Kenny, 1986

Pour ce qui concerne le sens de la relation entre ces trois types de variables, plusieurs chercheurs ont trouvé des relations négatives entre des variables indépendantes et

médiatrices, et des relations positives entre des variables médiatrices et dépendantes (Ferris⁶⁴, 1981; Sadler-Smith et al., 2003; Brown et al., 2007; Zhao et Mattila, 2013). De leur côté, Nevins et Money (2008) ont trouvé des relations négatives entre l'orientation à court terme, l'individualisme (variable indépendante) et la croyance (variable médiatrice) alors que la croyance a influencé positivement la performance de la firme. Zhao et Mattila (2013) ont trouvé pour leur part des relations négatives entre l'interférence familiale dans le travail (variable indépendante) et les réactions affectives (variable intermédiaire), des relations positives entre l'engagement affectif (variable intermédiaire) et la satisfaction des clients (variable dépendante). Ces auteurs ont trouvé aussi des relations négatives entre l'interférence familiale et les réactions affectives, l'engagement affectif et la satisfaction des clients. Pour leur part, Chiang et Hsieh (2012) ont trouvé des relations négatives entre le support organisationnel perçu (variable indépendante) et le rendement au travail (variable dépendante), des relations positives entre le support organisationnel perçu (variable indépendante) et le comportement de citoyenneté organisationnelle (variable intermédiaire) et des relations positives entre le comportement de citoyenneté organisationnelle (variable intermédiaire) et le rendement au travail (variable dépendante). Tajeddini et Trueman (2012) trouvent des relations positives entre l'individualisme, la distance hiérarchique, l'orientation long terme (Variables indépendantes) et l'innovation (variable intermédiaire), alors que l'innovation influence positivement la performance de l'entreprise. Enfin, Arshadi (2011) a trouvé des relations négatives entre le support organisationnel perçu (variable indépendante) et l'intention de quitter (variable dépendante), des relations positives entre le support organisationnel perçu (variable indépendante) et le sentiment d'obligation (variable intermédiaire) qui, à son tour, influence négativement l'intention de quitter (variable dépendante).

En effet, une variable indépendante peut exercer une influence négative sur une variable médiatrice pendant que cette dernière influence positivement la variable dépendante et

64. Ferris (1981) a trouvé des relations négatives entre l'âge de l'employé (variable indépendante) et la capacité de l'employé à exécuter une tâche (variable médiatrice) alors que des relations positives ont été établies entre la capacité de l'employé à exécuter une tâche et son rendement au travail (variable dépendante). L'auteur a trouvé aussi des relations négatives entre le niveau d'éducation de l'employé (variable indépendante) et son désir de rester dans l'organisation (Variable médiatrice) alors que le désir de rester dans l'organisation était favorable au rendement au travail.

vice versa. Conformément à notre modèle théorique, les variables médiatrices sont : l'accumulation du capital, le capital humain, l'innovation, l'orientation client, le comportement managérial de l'entrepreneur, l'engagement organisationnel, le comportement de citoyenneté organisationnelle et le rendement au travail (voir chapitre 3, section 2 pour plus de détails). Elles jouent le rôle intermédiaire entre les traits socioculturels et la performance de l'entreprise.

C) Variables indépendantes

Les variables indépendantes sont classées en deux catégories. La première catégorie est constituée des traits socioculturels tels que la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, le niveau d'aspiration, la vie dans l'instant présent, le fatalisme, la gestion du temps, le conformisme, l'aversion pour la concurrence, l'entraide mutuelle et le népotisme. Les variables indépendantes qui ne sont pas des facteurs culturels sont : le financement externe et le nombre d'employés.

Paragraphe 2. Spécification du modèle économétrique

Le modèle théorique considéré dans le cadre de cette étude est une fonction linéaire, étant donné que les variables sont mesurées sur l'échelle de likert. À l'instar de Tai et al. (2012)⁶⁵, l'équation de base met en relation la performance de l'entreprise (variable dépendante) et les variables intermédiaires (accumulation du capital, capital humain, innovation, orientation client, comportement managérial de l'entrepreneur, engagement organisationnel, comportement de citoyenneté organisationnelle et rendement au travail). Ensuite, les variables intermédiaires sont représentées par des fonctions ayant principalement comme variables explicatives les traits socioculturels présentés plus haut. L'équation fondamentale du modèle théorique prend la forme suivante :

$$Y = a_0 + a_1 * H + a_2 * K + a_3 * L + a_4 * I + a_5 * O + a_6 * M + a_7 * T + \mu \quad (1)$$

65. Ces auteurs ont utilisé la qualité des produits comme variable dépendante, le comportement de citoyenneté organisationnelle comme variable médiatrice et les variables indépendantes tels que le leadership transformationnel, la récompense contingente, le management par exception et le leadership éthique.

Où les variables sont représentées par : Performance de l'entreprise (Y), Capital humain (H), Accumulation du capital (K), Nombre d'employés (L) Innovation (I), Orientation client (O), Comportement managérial de l'entrepreneur (M) et Rendement au travail (T). μ , représente le terme d'erreur qui capte l'ensemble des perturbations dues à l'échantillonnage et d'autres facteurs ignorés par le modèle. Les a_i sont des paramètres inconnus à estimer. S'agissant d'un modèle linéaire, il sera estimé par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO).

En prenant la dérivée première de l'équation ci-dessus, nous obtenons la variation de la performance et les effets marginaux des variables indépendantes :

$$\frac{dY}{Y} = a_1 \frac{dH}{H} + a_2 \frac{dK}{K} + a_3 \frac{dL}{L} + a_4 \frac{dO}{O} + a_5 \frac{dI}{I} + a_6 \frac{dM}{M} + a_7 \frac{dT}{T}$$

$\frac{dY}{Y}$ est la variation de la performance due à une variation dans les variables capital humain, accumulation du capital, travail, innovation, orientation client et comportement managérial de l'entrepreneur représentée respectivement par les valeurs suivantes : $\frac{dH}{H}$, $\frac{dK}{K}$, $\frac{dL}{L}$, $\frac{dO}{O}$, $\frac{dI}{I}$, $\frac{dM}{M}$, $\frac{dT}{T}$.

L'entreprise atteint sa performance maximale sous les conditions suivantes :

1) conditions de premier ordre :

$$\begin{array}{ll} \frac{dY}{dH} = 0 & \frac{dY}{dO} = 0 \\ \frac{dY}{dK} = 0 & \frac{dY}{dI} = 0 \\ \frac{\partial Y}{\partial L} = 0 & \frac{dY}{dM} = 0 \\ & \frac{dY}{dT} = 0 \end{array}$$

2) conditions de second ordre, c'est-à-dire la dérivée seconde de la fonction Y par rapport à chacune des variables doit être < 0 :

$$\begin{array}{ll} \frac{dY}{dH} < 0 & \frac{dY}{dO} < 0 \\ \frac{dY}{dK} < 0 & \frac{dY}{dI} < 0 \\ \frac{dY}{dL} < 0 & \frac{dY}{dM} < 0 \\ & \frac{dY}{dT} < 0 \end{array}$$

Paragraphe 3. Liens théoriques entre les variables indépendantes et intermédiaires

Les liens théoriques entre les variables indépendantes et intermédiaires indiquent comment les traits socioculturels influencent la performance de l'entreprise. Les équations ci-dessous permettront de vérifier les relations de médiation entre les variables.

A) Rôle médiateur du capital humain et de l'accumulation du capital

Le capital humain (H) est un facteur dépendant du capital physique (K) (Blanco et Grier, 2012). Le capital humain joue un rôle intermédiaire entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise. Les relations entre les facteurs culturels tels que le conformisme (CF), l'aversion pour la concurrence (AC) et la performance de l'entreprise transitent aussi par le capital humain. L'accumulation du capital sert également de médiation entre la primauté de l'au-delà (PA), l'entraide mutuelle (EM), le fatalisme (FA), la vie dans l'instant présent (VP) et la performance de l'entreprise. Ces relations sont exprimées à travers les fonctions suivantes.

$$\begin{array}{l} H = f(k), H = f(CF), H = f(AC), \quad \text{alors } Y = f(K, H), Y = f(CF, H), Y = f(AC, H), \\ \text{et} \\ k = f(PA), K = f(EM), K = f(FA), K = f(VP) \end{array}$$

$$Y = f(PA, K), Y = f(EM, K), Y = f(FA, K), Y = f(VP, K), Y = f(NA, K)$$

B) Rôle médiateur de l'innovation

L'innovation (I) dépend du stock de capital humain (H) détenu par l'entreprise

(Gebreyesus et Mohnen, 2013), et de l'accès au financement externe (F) (Galliano et al. 2011; Mongo, 2012; Hashi et Stojcic, 2013). En plus de ces facteurs, l'innovation joue aussi un rôle médiateur entre l'auto-retrait du monde (AM), niveau d'aspiration (NA), l'aversion pour la concurrence (AC), la vie dans l'instant présent (VP), le conformisme (CF), le fatalisme (FA) et la performance de l'entreprise. Ces relations prennent les formes suivantes :

$$I = f(H), I = f(F), I = f(AM), I = f(NA), I = f(AC), I = f(VP), I = f(CF), I = f(FA),$$

$$Y = f(H, I), Y = f(F, I), Y = f(AM, I), Y = f(NA, I), Y = f(AC, I), Y = f(VP, I),$$

$$Y = f(CF, I), Y = f(FA, I)$$

C) Rôle médiateur de l'orientation client et du comportement managérial de l'entrepreneur

Comme le montre la figure 6, l'orientation client et le comportement managérial de l'entrepreneur (M) jouent un rôle médiateur entre le fatalisme (FA), la gestion du temps (GT) et la performance de l'entreprise. Ces relations prennent les formes suivantes :

$$O = f(FA), O = f(GT), Y = f(FA, O), Y = f(GT, O)$$

et

$$M = f(GT), M = f(FA), Y = f(GT, M), Y = f(FA, M)$$

D) Rôle médiateur du rendement au travail, engagement organisationnel et du comportement de citoyenneté organisationnelle

Le rendement au travail (T) sert aussi de médiation entre l'engagement organisationnel (E), le comportement de citoyenneté organisationnelle (C), le niveau d'aspiration (NA), le fatalisme (FA), la gestion du temps (GT), le conformisme (CF), le népotisme (N) et la performance de l'entreprise. Ces relations sont exprimées à travers les fonctions suivantes :

$$T = f(E), T = f(C), T = f(NA), T = f(FA), T = f(GT), T = f(CF), T = f(N),$$

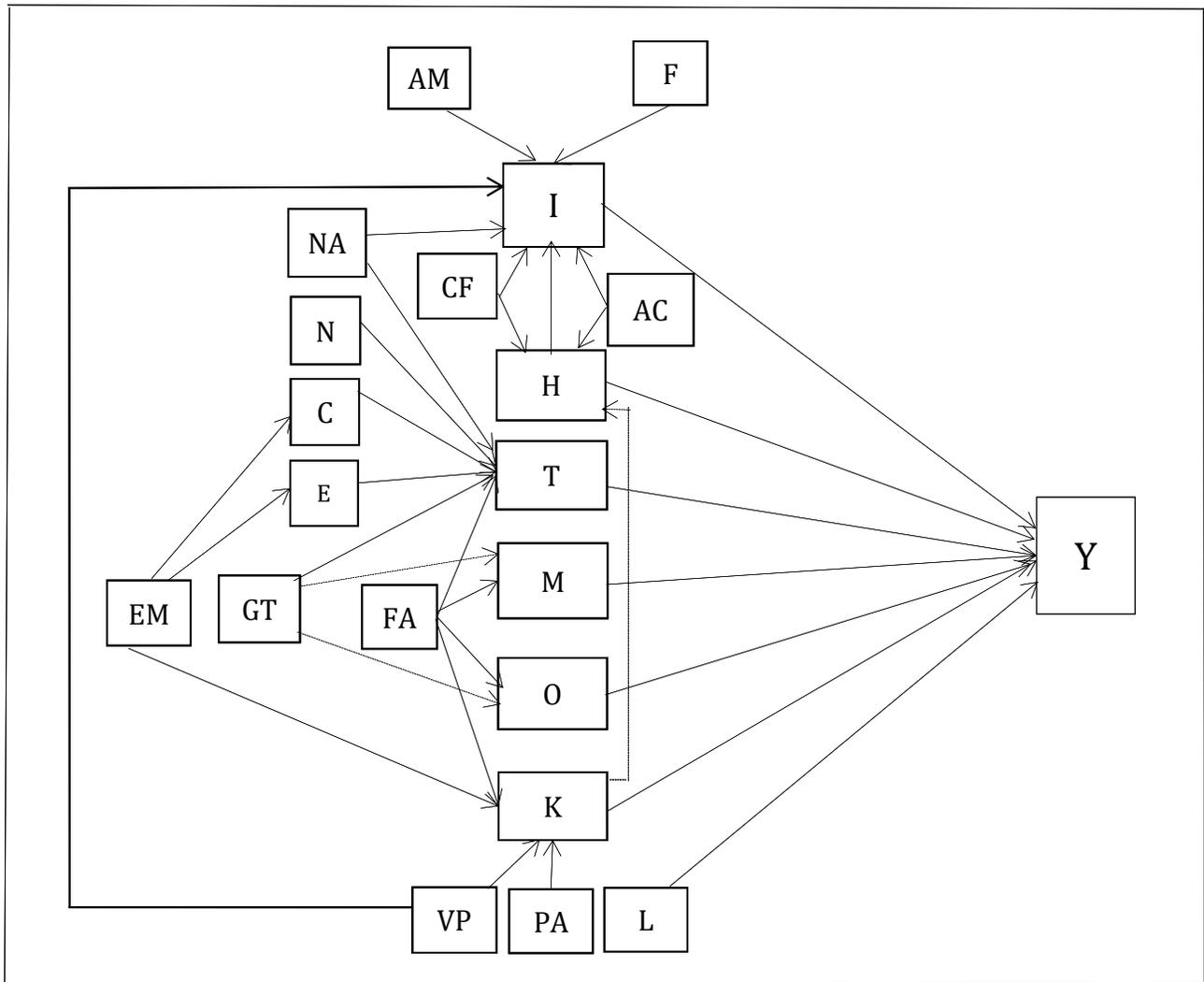
$$Y = f(E, T), Y = f(C, T), Y = f(AL, T), Y = f(FA, T), Y = f(GT, T), Y = f(CF, T), Y = f(N, T)$$

Et

$$E = f(EM), C = f(EM)$$

Le modèle de recherche suivant est une représentation graphique des relations entre les différentes variables.

Figure 6. Modèle conceptuel



Y: Performance de l'entreprise; I: Innovation; K: Accumulation du capital; H: Capital humain; L: le nombre d'employés; F: Financement externe; O: Orientation client; M: Comportement managerial de l'entrepreneur; T: Rendement au travail; C: Comportement de citoyenneté organisationnelle; E: Engagement organisationnel; AM: Auto-retrait du monde; FA: Fatalisme; NA: Niveau d'aspiration; AC: Aversion pour la concurrence; VP: Vie dans l'instant présent; CF: Conformisme; PA: primauté de l'au-delà; EM: Entraide mutuelle; GT: Gestion du temps; N: Népotisme ; F : financement externe.

Paragraphe 5. Hypothèses de recherche

Les hypothèses de recherche portent sur les relations entre les variables indépendantes, médiatrices et dépendante. Bien que des résultats aient été trouvés dans la littérature concernant les facteurs traditionnels de production, il est important de les tester dans le contexte haïtien. Ce qui permettra aussi de vérifier la cohérence d'ensemble du modèle. Ensuite, nous formulons des hypothèses en vue de déterminer les relations qui peuvent exister entre les facteurs culturels et la performance de l'entreprise. Bien entendu, comme nous l'avons souligné précédemment, l'existence d'une relation directe entre les variables indépendantes et dépendante est une condition implicite pour qu'il y ait médiation. Nous n'avons pas formulé des hypothèses concernant ces relations.

A) Relations entre capital humain, conformisme, aversion pour la concurrence et performance

Le lien entre le capital humain et la performance de l'entreprise a été démontré dans la littérature (Ballot et al., 2001; Louzzani, 2004; Badescu et Garces-Ayerbe, 2009; Doong et al., 2011; Laurence, 2012). En effet, plus une entreprise est en mesure de développer du capital humain, notamment à travers la mise en œuvre des programmes de formation au profit des employés, plus elle est capable d'améliorer sa performance. Nous formulons alors les hypothèses suivantes :

H1a : Le capital humain influence positivement la performance de l'entreprise.

H1b : Le capital humain médiatise une relation positive entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise.

En termes de relation avec les facteurs culturels, le conformisme peut empêcher le développement du capital humain au sein de l'entreprise. Le fait que les employés auront tendance à se limiter à reproduire les choses sans modification, ils peuvent ne pas chercher à améliorer leur niveau de compétence. Ce qui peut se révéler défavorable à la performance. Ainsi, nous avançons l'hypothèse suivante :

H1c : Le capital humain médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.

De même, étant donné que l'aversion pour la concurrence a pour effet de susciter la jalousie des autres qui vont chercher à détruire un employé qui fait des efforts pour améliorer son capital humain, cela est défavorable à l'accumulation du capital humain en général. Nous retenons alors l'hypothèse suivante :

H1d : Le capital humain médiatise une relation négative entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise.

B) Relations entre accumulation du capital, primauté de l'au-delà, vie dans l'instant présent, fatalisme, entraide mutuelle et performance

Le capital physique est connu dans la littérature économique comme l'un des facteurs traditionnels de production (Tsai, 2004; Gómez, 2011; Agarwal et al., 2013). Aussi, le capital financier qui n'est pas trop répandu dans les recherches sur la performance des entreprises se révèle crucial pour faciliter de nouveaux investissements (Doong et al., 2011). Le capital financier considéré ici est l'équivalent de ce que Rahaman (2011) considère comme le financement interne de l'entreprise. L'accumulation du capital financier de l'entreprise représente la somme des bénéfices non répartis entre les actionnaires. Une entreprise qui est en mesure d'accumuler du capital financier à l'interne aura un meilleur niveau de cash-flow lui permettant de financer ses projets d'investissement et réduire les diverses contraintes d'accès au financement externe (Rahaman, 2011). De plus, lorsque l'accès au financement externe est très limité l'entreprise dépend essentiellement du capital financier interne (Oakey, 1983; Rahaman, 2011)⁶⁶. Ainsi, l'accumulation du capital peut être un facteur important pour assurer la performance de l'entreprise. Nous pouvons alors formuler l'hypothèse suivante :

H2a : L'accumulation du capital influence positivement la performance de l'entreprise.

⁶⁶. En absence du financement externe, l'investissement de l'entreprise est représenté par :
 $I = \text{Profit total} - \text{profit distribué aux actionnaires}$ (Rahaman, 2011).

Pour ce qui concerne la relation avec les facteurs culturels, la vie dans l'instant présent peut porter l'entrepreneur à utiliser tout surplus de profit pour jouir du plaisir immédiat, empêchant ainsi l'accumulation du capital nécessaire au financement de l'entreprise ; ce qui sera défavorable à la performance de l'entreprise. Nous formulons alors l'hypothèse suivante :

H2b : L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.

Ensuite, la primauté de l'au-delà peut avoir pour effet de porter l'entrepreneur à accorder la priorité à la vie céleste au détriment de l'accumulation du capital nécessaire à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2c : L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise.

Le fatalisme peut aussi constituer une source d'énergie facilitant l'accumulation du capital. L'entrepreneur peut faire des prières, et demande à ce que les divinités l'aident à améliorer la performance de l'entreprise. Après avoir effectué ces prières, l'entrepreneur peut devenir plus préoccupé par l'accumulation du capital nécessaire en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. Nous retenons donc l'hypothèse suivante :

H2d : L'accumulation du capital médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

Enfin, l'entraide mutuelle peut empêcher l'entrepreneur d'accumuler du capital nécessaire au financement de l'entreprise, à cause de la pression communautaire qui le contraint à partager le profit gagné en donnant de l'argent à des mendiants, en aidant financièrement des employés, des membres de la famille ou des amis à faire face à divers

problèmes quotidiens. Même si l'employé peut manifester aussi la réciprocité en fournissant beaucoup plus d'effort en vue de contribuer à améliorer la performance de l'entreprise, cependant en termes d'effet direct, l'entraide mutuelle peut constituer un handicap à l'accumulation du capital. Ainsi, nous avançons l'hypothèse suivante :

H2e : l'accumulation du capital médiatise une relation négative entre l'entraide mutuelle et la performance de l'entreprise.

C) Relations entre le nombre d'employés et la performance de l'entreprise

Le travail fait partie des facteurs traditionnels de production dans les modèles néoclassiques. Plusieurs auteurs ont considéré le travail en termes de nombre d'employés comme étant un facteur déterminant de la performance des entreprises (Pfanna et al., 2000 ; Ballot et al., 2001; Loof et Heshmati, 2002 ; Tsai, 2004; Verhoef et Leeftang, 2009 ; Naor et al., 2010; Doong et al., 2011). Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H3 : Le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise.

D) Relations entre innovation, capital humain, financement externe, auto-retrait du monde, niveau d'aspiration, vie dans l'instant présent, fatalisme, conformisme, aversion pour la concurrence et performance de l'entreprise

L'innovation est considérée comme l'un des facteurs les plus importants pour l'amélioration de la performance de l'entreprise (Tang, 2006; Nybakk et Hansen, 2008; Sadikoglu et Zehir, 2010; Raffo et al., 2011; Gebreyesus et Mohnen, 2013 ; Hashi et Stojcic, 2013). Non seulement l'innovation offre la possibilité de présenter de nouveaux produits aux clients, mais elle permet aussi à l'entreprise d'améliorer son dispositif managérial ainsi que ses moyens de production et de distribution. L'innovation permet aussi de réduire les coûts de production et procure à l'entreprise des avantages concurrentiels. Il semble aussi que plus l'entreprise dispose du capital humain plus elle

est en mesure d'innover (Gebreeyesus et Mohnen, 2013), ce qui lui permet d'améliorer sa performance. Ainsi, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

H4a : L'innovation influence positivement la performance de l'entreprise.

H4b : L'innovation médiatise une relation positive entre le capital humain et la performance de l'entreprise.

De même, le financement externe peut influencer la performance de l'entreprise à travers l'innovation. Pour une entreprise, le financement externe fait référence à l'accès au crédit bancaire (Oakey, 1984 ; Rahaman, 2011). Il semble que le financement externe joue un rôle capital dans la décision d'une firme d'entreprendre des projets d'innovation. Le processus d'innovation à l'intérieur d'une entreprise commence d'abord avec une évaluation des ressources financières nécessaires tant à l'interne qu'à l'externe. Lorsque les capacités de financement internes sont limitées, comme c'est souvent le cas, l'entreprise doit recourir au financement externe pour financer ses projets d'innovation (Oakey, 1984 ; Rahaman, 2011). Une entreprise qui n'a pas d'accès au financement externe peut faire face à beaucoup de difficultés pour mettre en œuvre des projets d'innovation que ce soit en termes de R&D, amélioration des produits existants ou l'introduction de nouveaux produits. Alors, l'hypothèse suivante peut être avancée :

H4c : L'innovation médiatise une relation positive entre le financement externe et la performance de l'entreprise.

S'agissant des facteurs socioculturels, l'auto-retrait du monde peut décourager la performance de l'entreprise en empêchant l'entrepreneur d'innover (voir discussion plus haut). Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H4d : L'innovation médiatise une relation négative entre l'auto-retrait du monde et la performance de l'entreprise.

Quant au niveau d'aspiration, s'il se révèle faible, il peut pousser l'entrepreneur à se contenter du minimum et à réduire ses efforts d'innovation. Il ne sera pas trop intéressé non plus à investir dans des projets d'innovation qui lui permettraient de maximiser la performance de l'entreprise. Ainsi, l'hypothèse suivante a été proposée :

H4e : L'innovation médiatise une relation négative entre niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.

Pour ce qui concerne la vie dans l'instant présent, elle peut conduire l'entrepreneur à ne s'intéresser qu'aux activités rentables dans l'immédiat. Il peut négliger les projets d'innovation dont la rentabilité s'inscrit dans le long terme. Nous proposons alors l'hypothèse suivante :

H4f : L'innovation médiatise une relation négative entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.

Par contre, le fatalisme peut apporter l'énergie nécessaire à l'entrepreneur pour investir dans l'innovation. Il peut adopter une attitude qui le porte à compter sur la destinée et l'intervention des divinités pour l'aider à réussir ses projets. Ainsi, il peut aller au-delà de ses efforts pour entreprendre des activités d'innovation en vue d'assurer la performance de l'entreprise. Nous retenons donc l'hypothèse suivante :

H4g : L'innovation médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

Ensuite, le conformisme peut porter l'entrepreneur à évoluer suivant le rythme de l'environnement. Si les concurrents investissent dans l'innovation, il pourra faire de même. Cependant, un entrepreneur conformiste opérant dans un environnement où les gens ne croient pas trop dans l'innovation ne va pas investir non plus dans l'innovation. Il peut se contenter du statuquo en appliquant uniquement les méthodes de production et de

management utilisées par ses ancêtres. De même, l'entrepreneur haïtien risque de se contenter d'appliquer les méthodes traditionnelles et ne pas investir trop dans l'innovation en termes de nouveaux procédés de production, de nouvelles méthodes de management et de stratégies de marketing qui permettraient d'améliorer la performance de l'entreprise. Nous avançons alors l'hypothèse suivante :

H4h : L'innovation médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.

Enfin, l'aversion pour la concurrence peut décourager l'innovation qui permettrait à l'entrepreneur de réduire ses coûts de production et avoir une meilleure compétitivité-prix. Or, les concurrents ne vont pas tolérer qu'une entreprise vende à des prix inférieurs aux leurs. Ils peuvent combattre l'innovateur par des attaques mystiques ou physiques, ce qui fait qu'un entrepreneur opérant dans un environnement caractérisé par l'aversion pour la concurrence n'est pas tout à fait libre d'offrir des produits selon le jeu de l'offre et de la demande. Par crainte d'être victime, il ne va pas investir dans l'innovation. Ainsi, nous proposons l'hypothèse suivante :

H4i : L'innovation médiatise une relation négative entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise.

E) Relation entre comportement managérial de l'entrepreneur, gestion du temps, fatalisme et performance de l'entreprise

Le comportement managérial de l'entrepreneur peut influencer la performance de l'entreprise par la manière dont l'entrepreneur va gérer l'entreprise. Lorsque l'entrepreneur adopte une attitude orientée performance, il va définir la mission de l'entreprise, se fixer des objectifs de plus en plus ambitieux, encourager le personnel à améliorer continuellement son rendement. Ainsi, l'ensemble des activités et le processus managérial convergeront pour permettre d'améliorer la performance de l'entreprise (Sadler-Smith et al., 2003). Alors, nous formulons l'hypothèse suivante :

H5a : Le comportement managérial de l'entrepreneur influence positivement la performance de l'entreprise.

En relation avec les facteurs culturels, le comportement managérial de l'entrepreneur peut jouer un rôle intermédiaire entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise. La gestion du temps peut conduire l'entrepreneur à faire un usage irrationnel du temps, dans le sens classique du terme, tant au niveau de la programmation qu'à l'exécution des activités. Dès lors, il ne va pas adopter des stratégies de management efficaces en élaborant de véritables plans de développement avec des échéances d'exécution et des résultats à atteindre. Même lorsque l'entrepreneur pourrait doter l'entreprise d'un plan de développement, une gestion inefficace du temps peut empêcher sa mise en œuvre. Ce qui peut réduire aussi la performance de l'entreprise. Alors, l'hypothèse suivante a été proposée :

H5b : Le comportement managérial de l'entrepreneur médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.

Enfin, la croyance de l'entrepreneur en l'intervention des divinités peut influencer le comportement managérial de l'entrepreneur. En plus d'appliquer les principes managériaux pour assurer le succès de l'entreprise, l'entrepreneur va compter aussi sur Dieu ou des Loas. Ce qui peut le rendre plus fort psychologiquement pour chercher des solutions aux problèmes rencontrés. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H5c : Le comportement managérial de l'entrepreneur médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

F) Relation entre orientation client, gestion du temps, fatalisme et performance de l'entreprise

La littérature reconnaît généralement deux types d'orientation client. Il s'agit tout d'abord de l'orientation client à l'interne faisant référence aux employés de l'entreprise qui doivent être satisfaits et fidélisés pour qu'en retour ils puissent satisfaire les clients

externes. Le deuxième type d'orientation client concerne les consommateurs (Hult et al., 2001). C'est plutôt le deuxième volet qui nous intéresse dans le cadre de cette étude. Les chercheurs avancent qu'une stratégie de marketing efficace doit être orientée vers les clients (Sadikoglu et Zehir, 2010). En effet, l'orientation client peut encourager la performance de l'entreprise dans la mesure où elle permet de satisfaire et fidéliser les clients (Fuentes et al., 2006; Sadikoglu et Zehir, 2010 ; Fuentes-Fuentes et al., 2011). Pour parvenir à satisfaire et fidéliser les clients, l'entreprise doit leur offrir des services de qualité, en quantité et au temps voulu. Lorsque les clients sont satisfaits et fidélisés, l'entreprise peut plus facilement assurer la croissance de son chiffre d'affaires. Ainsi, l'orientation client peut permettre d'améliorer la performance de l'entreprise (Chong et Rundus, 2004; Nair, 2006). Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H6a : L'orientation client influence positivement la performance de l'entreprise.

Par rapport aux facteurs culturels, le fatalisme peut se révéler favorable à l'orientation client. Loin de réduire l'entrepreneur à l'immobilisme, le fatalisme peut lui apporter au contraire l'énergie nécessaire pour envisager des stratégies orientées clients. Ainsi, l'entrepreneur peut être plus efficace dans ses activités de marketing. Alors, nous proposons l'hypothèse suivante :

H6b : L'orientation client médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

Par contre, la gestion irrationnelle du temps peut empêcher la mise en place d'une stratégie efficace pour orienter les clients. La gestion irrationnelle du temps va réduire les capacités de l'entreprise à respecter les délais de livraison, ce qui sera défavorable à la performance de l'entreprise. Ainsi, nous proposons l'hypothèse suivante :

H6c : L'orientation client médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.

G) Relation entre rendement au travail, niveau d'aspiration, fatalisme, gestion du temps, conformisme, népotisme, engagement organisationnel, comportement de citoyenneté organisationnelle et performance de l'entreprise

Le rendement au travail est considéré comme un facteur crucial pour permettre d'améliorer la performance de l'entreprise (Jaramillo et al., 2005; Fuentes et al., 2006; Sadikoglu et Zehir, 2010 ; Mathew et al., 2012). Lorsque les employés adoptent une attitude permettant d'améliorer la qualité et augmenter la quantité du travail, cela va avoir des effets bénéfiques sur les services offerts aux clients (Paulin et al., 2006). Bedarkar et Pandita (2014) ont pronostiqué dans leur modèle que le rendement au travail est un facteur déterminant pour la performance de l'entreprise. Il semble aussi que l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle peuvent encourager la performance de l'entreprise à travers le rendement au travail (Macey et Schneider, 2008 ; Yeh, 2014 ; Bedarkar et Pandita, 2014). Nous pouvons alors formuler les hypothèses suivantes :

H7a : Le rendement au travail influence positivement la performance de l'entreprise.

H7b : Le rendement au travail médiatise une relation positive entre l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise.

H7c : Le rendement au travail médiatise une relation positive entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise.

En termes d'impacts culturels sur le rendement au travail, le niveau d'aspiration, lorsqu'il est faible, peut porter les employés à se contenter du minimum pour ne pas chercher à se perfectionner. Ils seront très peu intéressés à fournir le rendement maximum au travail. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H7d : Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.

En ce qui a trait au fatalisme, les employés vont compter sur l'intervention de Dieu ou des Loas pour les aider dans leur travail. Après avoir prié Dieu ou présenté des sacrifices aux Loas, les employés peuvent accumuler suffisamment d'énergies qui leur permettront de faire face aux difficultés et braver certains dangers liés au travail. Ce qui peut entraîner un meilleur rendement au travail. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H7e : Le rendement au travail médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

La gestion du temps peut porter les employés à avoir une attitude irrationnelle par rapport au temps. Ce qui les empêchera de respecter les délais d'exécution des tâches et conduire à un faible rendement au travail. Alors, nous retenons l'hypothèse suivante :

H7f : Le rendement au travail médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.

Le conformisme peut aussi conduire les employés à suivre la trace des aînés, sans modification en se contentant de reproduire les performances passées. Si l'entreprise a une culture de rendement au travail élevé, le conformisme lui sera favorable. Dans le cas contraire, le conformisme provoquera un faible rendement au travail. Ainsi, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H7g : Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.

Enfin, le népotisme peut décourager la performance de l'entreprise à travers le rendement au travail. Lorsqu'un entrepreneur embauche des membres de la famille ou des amis, juste pour les aider, ces derniers peuvent être sous qualifiés. Or, les employés sous qualifiés accusent potentiellement des déficits de compétence. Ils ne pourront pas exécuter convenablement les tâches qui leur sont confiées. Il en résultera des retards dans

la production et des déficits de qualité. Ce qui entrainera un faible rendement au travail. Alors, l'entreprise ne pourra pas améliorer sa performance. Ainsi, nous proposons l'hypothèse suivante :

H7h : Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le népotisme et la performance de l'entreprise.

H) Variables médiatrices de second degré

Les variables médiatrices de second degré constituent des canaux à travers lesquels l'entraide mutuelle influence la performance de l'entreprise. Il s'agit en effet de l'engagement organisationnel et du comportement de citoyenneté organisationnelle qui servent d'intermédiaire entre l'entraide mutuelle et le rendement au travail.

1) Relation entre engagement organisationnel, entraide mutuelle et rendement au travail

L'engagement organisationnel peut porter l'employé à fournir un meilleur rendement au travail (Ferris, 1981 ; Shaw et al., 2003). Il permet aussi à une entreprise d'avoir des employés fidèles et déterminés à fournir l'effort maximum, en vue de contribuer à atteindre les objectifs organisationnels (Mamman et al., 2012; Ellinger et al., 2013; Bedarkar et Pandita, 2014). En lien avec les facteurs culturels, l'entreprise peut utiliser l'entraide mutuelle à travers des appuis financiers apportés aux employés pour les fidéliser et les inciter à s'engager dans l'entreprise. Ainsi, nous avançons les hypothèses suivantes :

H8a : L'engagement organisationnel influence positivement le rendement au travail.

H8b : L'entraide mutuelle influence positivement l'engagement organisationnel.

2) Relation entre comportement de citoyenneté organisationnelle, entraide mutuelle et rendement au travail

Le comportement de citoyenneté organisationnelle peut porter les employés à fournir volontairement des efforts maxima au travail, ce qui va contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels (Paillé, 2006). Par rapport aux facteurs culturels, l'entraide mutuelle manifestée à travers les appuis financiers apportés aux employés dans diverses circonstances peut conduire ces derniers à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Aussi, des comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent conduire l'employé à apporter de l'aide à ses collègues de travail et garantir un meilleur service aux clients. Dans cette perspective, Dehaghi et Rouhani (2014) avancent qu'une organisation ne peut pas atteindre ses objectifs, sans envisager un mécanisme susceptible d'orienter le comportement des employés vers le rendement maximum au travail. Alors, l'appui financier apporté aux employés peut être considéré comme l'un des facteurs incitatifs pour les conduire à fournir un meilleur rendement au travail. Nous pouvons alors formuler les hypothèses suivantes :

H9a : L'entraide mutuelle influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle.

H9b : Le comportement de citoyenneté organisationnelle médiatise une relation positive entre l'entraide mutuelle et le rendement au travail.

Le tableau 2.1 fait un récapitulatif des hypothèses avancées dans le cadre de cette recherche.

Tableau 2.1. Récapitulatif des hypothèses

NO	Hypothèses
H1a	Le capital humain influence positivement la performance de l'entreprise.
H1b	Le capital humain médiatise une relation positive entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise.
H1c	Le capital humain médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.

H1d	Le capital humain médiatise une relation négative entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise.
H2a	L'accumulation du capital influence positivement la performance de l'entreprise.
H2b	L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.
H2c	L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise.
H2d	L'accumulation du capital médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.
H2e	L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre l'entraide mutuelle et la performance de l'entreprise.
H3	Le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise.
H4a	L'innovation influence positivement la performance de l'entreprise.
H4b	L'innovation médiatise une relation positive entre le capital humain et la performance de l'entreprise.
H4c	L'innovation médiatise une relation positive entre le financement externe et la performance de l'entreprise.
H4d	L'innovation médiatise une relation négative entre l'auto-retrait du monde et la performance de l'entreprise.
H4e	L'innovation médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.
H4f	L'innovation médiatise une relation négative entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.
H4g	L'innovation médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.
H4h	L'innovation médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.
H4i	L'innovation médiatise une relation négative entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise.
H5a	Le comportement managérial de l'entrepreneur influence positivement la performance de l'entreprise.
H5b	Le comportement managérial de l'entrepreneur médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.
H5c	Le comportement managérial de l'entrepreneur médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.
H6a	L'orientation client influence positivement la performance de l'entreprise.
H6b	L'orientation client médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.
H6c	L'orientation client médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.
H7a	Le rendement au travail influence positivement la performance de l'entreprise.
H7b	Le rendement au travail médiatise une relation positive entre l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise.
H7c	Le rendement au travail médiatise une relation positive entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise.
H7d	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.

H7e	Le rendement au travail médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.
H7f	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.
H7g	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.
H7h	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le népotisme et la performance de l'entreprise.
H8a	L'engagement organisationnel influence positivement le rendement au travail.
H8b	L'entraide mutuelle influence positivement l'engagement organisationnel.
H9a	Le comportement de citoyenneté organisationnelle influence positivement le rendement au travail.
H9b	L'entraide mutuelle influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Source : Élaboré par l'auteur

Conclusion du chapitre

Les traits socioculturels ainsi que leurs impacts sur la performance de l'entreprise ont été analysés à travers ce chapitre. Après avoir discuté de la philosophie du passage, nous avons montré qu'elle a engendré un ensemble de traits socioculturels qui portent l'individu à accorder la priorité à la vie dans l'au-delà au détriment de la vie terrestre. La philosophie du passage nous a permis de faire comme si les comportements des haïtiens par rapport aux activités économiques pouvaient se comprendre au travers de ses stéréotypes. Elle porterait les gens à accorder beaucoup plus de temps aux activités que cette perspective considère comme futiles. La préparation de l'au-delà primerait sur le travail, et l'instant présent sur le futur. Nous avons discuté le système de régulation sociale mis en place pour s'assurer que tous les individus adhèrent aux valeurs prônées par la philosophie du passage. Des liens ont été établis entre les différents traits socioculturels et le mode opératoire à travers lequel ils agissent sur la performance apparente de l'entreprise. Nous avons vu aussi que la philosophie du passage pourrait réduire les capacités des entrepreneurs haïtiens à envisager des projets d'envergure et qui soient rentables à long terme. Nous avons montré que certains traits socioculturels peuvent faciliter la performance de l'entreprise, notamment l'entraide mutuelle qui peut encourager l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle. De même, le fatalisme peut encourager la performance de l'entreprise

comme étant un facteur d'innovation, d'incitation à l'accumulation du capital, de rendement au travail, de comportement managérial de l'entrepreneur et d'orientation client.

Enfin, nous avons présenté les différentes variables et spécifié le modèle de recherche. Les liens théoriques et les relations qui peuvent exister entre les différentes variables ont été aussi débattus. Nous avons formulé les hypothèses de recherche en les classant en deux groupes proposant des liens entre les variables médiatrices et dépendantes d'une part et les relations de médiation entre les variables indépendantes et dépendante d'autre part. Pour la suite du travail, le prochain chapitre se propose de présenter l'approche méthodologique adoptée pour le développement des instruments de mesure et de la collecte de données.

**CHAPITRE III. DEVELOPPEMENT DES INSTRUMENTS DE MESURE ET DU
QUESTIONNAIRE D'ENQUETE**

Introduction du chapitre

Ce chapitre procède au développement des instruments de mesure et discute de la méthodologie de la collecte et du traitement des données. La première section présente essentiellement le positionnement épistémologique de la recherche, la procédure et la réalisation d'une recherche qualitative à travers une étude de cas multiples qui nous a permis de valider nos instruments de mesure. Au niveau de la deuxième section, nous procédons au raffinement du questionnaire utilisé pour mener la recherche quantitative.

Section 1. Positionnement épistémologique, instruments de mesure et étude de cas multiples

Cette section présente le positionnement épistémologique de cette recherche et la procédure suivie pour élaborer et valider l'instrument de mesure. Tout d'abord, la clarification du positionnement épistémologique permet de faire une mise en garde par rapport à l'approche adoptée pour conduire la recherche et valider les résultats obtenus. Ensuite, l'élaboration du questionnaire a subi un processus rigoureux, selon le cadre conceptuel proposé par Churchill (1979). L'auteur a suggéré que tout nouvel instrument de mesure doit faire l'objet d'un protocole de validation à plusieurs étapes. Les instruments de mesure représentent l'outil essentiel pour garantir la rigueur scientifique dans le cadre d'une étude empirique. Ainsi, le développement des instruments de mesure comprend cinq principales étapes : (1) la revue de littérature, (2) l'élaboration de la première phase du questionnaire, (3) la réalisation d'une étude de cas multiples incluant des entretiens avec des entrepreneurs, des échanges avec des professeurs et chercheurs dans le domaine sous étude, et (4) le traitement des données qualitatives à travers une analyse de contenu thématique.

Paragraphe 1. Positionnement épistémologique de la recherche

La clarification du positionnement épistémologique dans le cadre d'un travail scientifique est un des résultats attendus d'une recherche. Cet exercice permet d'adresser certaines questions relatives à la qualité des données collectées elles-mêmes et la validité scientifique des résultats obtenus (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Ainsi, il

existe deux grandes traditions philosophiques qui dominent les méthodes de recherche en sciences sociales : le positivisme et le constructivisme (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). L'approche positiviste s'appuie sur deux hypothèses dont la première est celle dite ontologique selon laquelle la connaissance produite par la science est considérée comme la connaissance de la réalité qui elle-même ne dépend pas des observations qui la décrivent. Ce qui signifie que la réalité est déterminée par des lois naturelles et le chercheur élabore des théories lui permettant de l'étudier (Martinet et Pesqueux, 2015).

S'agissant de l'approche constructiviste, la réalité n'est pas déterminée naturellement. Elle est plutôt construite socialement (Ben Aissa, 2001). La méthode constructiviste reconnaît davantage l'importance accordée à l'aspect subjectif et au raisonnement inductif dans la construction des connaissances. Ainsi, elle s'appuie sur deux hypothèses fondamentales : 1) l'hypothèse phénoménologique qui attribue un rôle décisif au sujet dans la construction des connaissances. 2) l'hypothèse téléologique qui amène le chercheur à interpréter volontiers le comportement cognitif du sujet en termes de conjectures qu'il cherche à déterminer et à transformer. Ce qui signifie que les perceptions de la réalité ne sont pas construites au regard des lois naturelles, mais plutôt en fonction des intentions, des finalités et des valeurs du chercheur (Bertacchini, 2009). L'hypothèse téléologique voit la réalité trop complexe pour être appréhendée, d'autant plus que sa compréhension peut être la résultante de constructions mentales individuelles ou collectives. Elles ne sont ni immuables ni statiques. Elles tendent à évoluer au cours du temps (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

En effet, dans le cas qui nous concerne, notre recherche couvre les deux étapes inhérentes au paradigme de Churchill (1979). S'agissant des traits socioculturels qui sont des construits, il s'avère nécessaire d'utiliser d'abord une approche qualitative en réalisant une étude de cas multiples (méthode inductive). Ensuite, en vue de vérifier nos hypothèses de recherche, une enquête par questionnaire a été utilisée pour collecter des données exprimant les opinions des entrepreneurs sur les différents thèmes validés lors de l'étude de cas multiples. L'attitude épistémologique est de type positiviste.

Pour ce qui concerne la production des connaissances en sciences des organisations, Martinet et Pesqueux (2015) font ressortir la dualité qui existe entre l'hypothèse généraliste (fonctionnaliste et substantialiste) et l'hypothèse culturaliste (essentialiste ou différencialiste). L'hypothèse généraliste voit la genèse des connaissances s'accorder avec la téléologie inhérente à l'organisation et ses critères de contingence (essentiellement la taille, le secteur et la technologie). Elle renvoie ainsi au caractère singulier ou généralisable des connaissances produites. Les connaissances généralisables se libèrent bien entendu de la contingence du lieu, contrairement à la singularité. Dans ce cadre, les auteurs de la pensée universaliste croient que les connaissances produites peuvent être l'objet de transfert, de transposition, d'adoption, de diffusion, d'implantation et d'acceptation dans divers milieux (Martinet et Pesqueux, 2015).

Quant à l'hypothèse culturaliste qui sous-tend cette recherche, les connaissances créées sont astreintes à la contingence du lieu et aux prises du binôme « particulier-universel ». La contingence du lieu requiert aussi la transférabilité des connaissances produites et non leur généralisation pour autant (Martinet et Pesqueux, 2015). Dans le cas qui nous concerne, il s'agit plutôt de l'aspect particulier de l'hypothèse culturaliste.

Paragraphe 1. Exploration de la littérature

L'élaboration des instruments de mesure dans le cadre d'une recherche empirique constitue une étape charnière. Elle nécessite un examen minutieux de la littérature existante, en vue de recenser l'ensemble des items relatifs aux différents construits du modèle spécifié qui sont déjà validés (Lawson-Body, 2000). Dans le cadre de cette étude, nous avons suivi cette démarche qui nous a permis de recenser un ensemble de travaux portant sur le rôle de la culture nationale dans le management organisationnel et d'autres travaux portant sur la performance des entreprises. La plupart des travaux traitant de la performance des entreprises utilisent des facteurs traditionnels de production. Certains items ont été identifiés, reproduits ou adaptés à notre cas. Cependant, cette étude qui cherche à déterminer l'impact des traits socioculturels sur la performance des entreprises nous porte à introduire de nouveaux items pour certains facteurs, en particulier ceux

découlant de la philosophie du passage (Primauté de l'au-delà, auto-retrait du monde, vie dans l'instant présent, fatalisme, niveau d'aspiration, gestion du temps, conformisme, aversion pour la concurrence, entraide mutuelle, népotisme). L'étude de cas multiples et des échanges avec des connaisseurs, professeurs et experts dans le domaine nous ont permis de valider les autres items.

Paragraphe 2. Méthodologie et échantillon de l'étude de cas multiples

L'étude de cas multiples est une technique de collecte de données qualitatives permettant au chercheur de vérifier la fiabilité des items proposés dans un instrument de mesure. Elle représente une étape cruciale dans le processus d'élaboration du questionnaire (Lawson-Body, 2000). Il s'agit de collecter des données auprès des entreprises en vue d'identifier et valider les items qui ne font pas encore l'objet d'étude empirique dans la littérature. Cet exercice nous a permis d'avoir les opinions des entrepreneurs sur l'ensemble des facteurs proposés pour mesurer les traits socioculturels, conformément à notre modèle conceptuel. L'étude de cas multiples nous a permis aussi de nous rassurer de la fiabilité des différents items proposés.

La démarche suivie consiste à choisir, de manière aléatoire, un échantillon de 50 entreprises à partir d'une liste obtenue du Ministère du Commerce et de l'Industrie d'Haïti. L'un des critères privilégiés pour choisir les entreprises devant participer à l'étude de cas multiples a porté sur la disponibilité d'une adresse de courrier électronique. Une lettre accompagnée du guide d'entretien a été adressée aux entreprises sélectionnées sollicitant leur participation à l'étude de cas multiples, en nous accordant un entretien. Parmi les 50 entreprises contactées, 13 (26%) ont répondu favorablement. Finalement, nous n'avons pu rencontrer que 10 entrepreneurs qui nous ont donné des entretiens. A cause d'une pollution sonore qui a grandement perturbé l'enregistrement, un entretien a été abandonné ; ce qui a réduit l'échantillon à 9 entreprises ayant participé à l'étude de cas multiples.

Paragraphe 3. Le guide d'entretien

Dans un processus de recherche empirique utilisant de nouveaux instruments de mesure, le chercheur doit inévitablement élaborer un guide d'entretien pour lui permettre de dialoguer avec les interviewés (Lawson-Body, 2000 ; Essid, 2009). Le guide d'entretien permet de préciser les thématiques à aborder avec l'interviewé (Essid, 2009). Étant donné qu'il n'est pas recommandé de chercher l'opinion de quelqu'un sur un construit quelconque à partir d'une seule question (Churchill, 1979), nos variables ont été décomposées en un ensemble de thèmes devant faire l'objet de validation à partir de l'étude de cas multiples. Le guide d'entretien prend en compte les informations existantes et cherche à questionner les praticiens sur les thèmes proposés. En fonction de la question de recherche et du modèle théorique, le guide d'entretien sert de repère pour bien conduire l'interview. Le guide d'entretien nous a permis aussi de nous rassurer que toutes les thématiques auront été abordées lors de l'entrevue, comme l'ont recommandé Lawson-Body (2000) et Verhoef et Leeflang (2009). Toutefois, s'agissant d'un dialogue, des questions peuvent déboucher sur d'autres préoccupations qui n'ont pas été préalablement adressées dans le guide d'entretien. C'est pourquoi, comme l'a recommandé Essid (2009), le chercheur ne doit pas se limiter uniquement aux questions préalablement élaborées. Il doit avoir une certaine ouverture qui lui permet de capter de nouvelles informations lors des entrevues. Ainsi, le guide d'entretien comprend essentiellement des thèmes relatifs aux traits socioculturels haïtiens. Les autres dimensions de l'étude ont fait l'objet de nombreux travaux empiriques dans la littérature. Des items ont été adaptés ou reproduits en conséquence.

Paragraphe 4. La conduite des entretiens

Les entretiens ont été réalisés avec des chefs ou propriétaires d'entreprise. Ce choix se justifie en raison du type d'information visé. Certains thèmes portent sur la croyance et l'attitude du chef lui-même. D'autres concernent les employés et le fonctionnement de l'entreprise. En ce sens, le chef ou le propriétaire de l'entreprise a été identifié comme étant le mieux indiqué pour fournir ces informations. Avant de commencer chaque entretien, nous avons toujours pris le soin de faire un rappel des objectifs afin de rassurer

l'entrepreneur sur le caractère académique de la recherche. Nous avons utilisé un Smartphone doté d'une capacité de stockage suffisante pour enregistrer les entretiens. Pour des raisons de sécurité des données, face au risque de perte de téléphone ou d'ordinateur, nous avons utilisé Dropbox⁶⁷ pour stocker les entretiens, avant même de quitter les sites.

Paragraphe 5. Traitement des données d'entretien

La méthodologie appropriée pour traiter des données qualitatives⁶⁸ est l'analyse de contenu thématique introduite par Churchill (1979) et utilisée par nombreux auteurs (Lawson-Body, 2000). Elle permet d'analyser le contenu des messages livrés par les répondants sur chaque thématique abordée au cours de l'entretien. Dans une première étape, les entretiens ont été confiés à une équipe en vue de la retranscription des informations sur un document en format Microsoft Word. La saisie des mots et des phrases a été systématique. Aucun détail n'a été négligé. Aucune modification ni interprétation des données n'a été autorisée au moment de la saisie. Les informations, une fois saisies, ont été confiées à deux juges qui ont travaillé séparément. Ils ont utilisé une grille de synthèse que nous avons développée en conséquence (voir annexe 4). Comme Andreani et Conchon (2005) l'ont recommandé, les idées exprimées par les interviewés ont été repérées dans leurs réponses à partir d'une série de phrases, de morceaux de phrases, de mots, de substantifs ou de verbes traduisant leurs opinions. Les juges ont rendu des décisions sur chacun des thèmes évoqués au cours des entretiens.

67. Dropbox est un logiciel permettant de stocker des données jusqu'à 16 GB qu'on peut obtenir gratuitement tout simplement en invitant des amis à l'installer. Lorsque des données sont stockées dans un répertoire Dropbox, elles sont sécurisées et accessibles en tout lieu au moyen d'une connexion internet.

68. Selon Andreani et Conchon, 2005, les données qualitatives peuvent être des textes (mots, phrases, expression du langage), des images (collages, photos, film vidéo) ou des informations symboliques (gestes, ton de la voix, impressions...). Elles peuvent être aussi des interviews retranscrites, des notes d'observations sur le terrain, des documents écrits (récits, compte-rendu, réponses à des questions), des images sous forme de reportages photos, audio ou vidéo, un matériel informel d'étude de cas ou de monographie. Il peut s'agir aussi des informations sous forme de dépliant, annonces publicitaires) ou de textes déjà publiés (articles de presse, revues scientifiques, rapports). Dans le cadre de cette étude, les données qualitatives sont des entretiens enregistrés sur format audio et qui sont retranscrits en format Microsoft Word.

Paragraphe 6. Analyse de contenu thématique

L'analyse de contenu thématique est considérée comme la méthode la plus répandue pour le traitement des données qualitatives (Krippendorff, 2003). Cette méthode d'analyse consiste à contrôler la fréquence d'apparition des thèmes pour chacun des construits. Dans le cas qui nous concerne, il s'agit d'utiliser des tableaux de fréquence pour présenter les données issues des entretiens (Lawson-Body, 2000). Avant de présenter les tableaux de fréquence des thèmes, il est important de présenter les caractéristiques des entreprises participantes.

A) Caractéristiques des entreprises participantes

Les entreprises qui ont participé à l'étude de cas multiples appartiennent à cinq secteurs d'activité : (1) Matériaux de construction et équipements ménagers, (2) Produits alimentaires et divers, (3) Pièces de rechange et accessoires pour automobile, (4) Fabrication de blocs et autres matériaux, (5) Hôtellerie. La taille des entreprises varie entre 3 et 30 employés. Le tableau 3.1 présente la répartition des entreprises selon la localisation géographique, le secteur d'activités et le nombre d'employés.

Tableau 3.1. Caractéristiques des entreprises répondantes

Code	Entreprise	Commune	Secteur d'activités	Nombre d'employés
A	Union quincaillerie	Gressier	Matériaux de construction et équipements ménagers	20
B	Unité Market	Carrefour	Produits alimentaires et divers	6
C	Paz-a-Pa quincaillerie	Carrefour	Matériaux de construction	21
D	Jacques quincaillerie	Carrefour	Matériaux de construction	3
E	Emmanuel quincaillerie	Tabarre	Matériaux de construction	8
F	DEF-Duva Fabrication de blocs et matériaux de construction	Carrefour	Fabrication de blocs et autres matériaux	20
G	Volonté de Dieu Auto Parts	Port-au-Prince	Pièces de rechange et accessoires pour automobile	3
H	VACO ⁶⁹	Port-au-Prince	Pièces de rechange et accessoires pour automobile	16
I	Le recul Hôtel	Camp-Perin	Hôtellerie	30

69. VACO est un code attribué à une entreprise qui ne souhaitait pas voir son nom figurer dans le document.

B) Analyse des tableaux de fréquence d'apparition des thèmes par entreprise

La fréquence d'apparition est le nombre de fois qu'un thème est répété au cours d'un entretien (Lawson-Body, 2000). Le tableau de fréquence est une technique de présentation de données permettant de synthétiser les informations recueillies au cours de l'entretien. Il constitue un excellent outil de synthèse des données qualitatives (Andreani et Conchon, 2005). Il permet d'analyser le cas de chaque entreprise, afin de tirer des conclusions sur la confirmation ou l'infirmité des thèmes proposés dans la grille d'entretien. Alors, les principaux thèmes évoqués pour chaque construit sur lesquels les juges se sont mis d'accord ainsi que leur occurrence sont présentés dans des tableaux de fréquence (Lawson-Body, 2000).

1) Le cas de l'entreprise Union quincaillerie

La fréquence d'apparition des thèmes présentée dans le tableau 3.2 montre que cette entreprise est concernée par l'ensemble des construits considérés. Tout d'abord, l'entreprise est marquée par une croyance dans la vie dans l'au-delà. Se considérant comme passager sur la terre, l'entrepreneur accorde une grande importance à la préparation de la vie espérée après la mort qui s'exprime entre autres à travers la place attribuée aux activités de funérailles.

Par rapport à l'auto-retrait du monde, les thèmes évoqués montrent que l'entreprise n'a pas négligé son environnement externe. Elle montre plutôt une préoccupation pour suivre l'évolution des marchés tant au niveau national qu'à l'échelle internationale. L'entreprise cherche à connaître la stratégie utilisée par ses concurrents pour attirer de nouveaux clients. Elle suit également la rentrée des nouveaux produits sur le marché. Par contre, l'entreprise n'a pas établi des relations de partenariat au niveau international.

L'entreprise présente également un faible niveau d'aspiration dans la mesure où l'entrepreneur croit que trop de richesse peut éloigner l'homme de Dieu. L'entrepreneur croit qu'il faut éviter de devenir trop riche.

Au niveau de la gestion du temps, cette entreprise ne semble pas en faire un usage rationnel dans le sens classique du terme. Dans cette entreprise, les gens croient par

exemple que tout ce qui n'est pas réalisé aujourd'hui pourra toujours être fait demain. Ils ont tendance à attendre jusqu'à la dernière minute pour exécuter les tâches qui leur sont imparties. Elle ne dispose même pas d'un chronogramme d'activités. En conséquence, l'entreprise rencontre souvent des difficultés pour servir les clients à temps.

Cette entreprise est caractérisée également par la vie dans l'instant présent qui montre la préférence de l'entrepreneur pour le court terme dans ses choix d'investissement. L'entreprise est marquée ensuite par le fatalisme exprimé par la croyance de l'entrepreneur en l'aide de Dieu pour assurer son succès, et l'aversion pour la concurrence indiquant l'attitude des concurrents à utiliser la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques pour détruire celui qui veut progresser plus qu'eux.

L'entreprise est touchée aussi par l'entraide mutuelle exprimée notamment à travers la distribution d'argent aux mendiants, l'aide financière apportée aux membres de la famille ou à des amis. L'entrepreneur a souvent prêté de l'argent à des gens qui ne remboursent pas et l'entreprise vend à crédit à des gens qui ne payent jamais.

Un niveau de conformisme a été remarqué dans cette entreprise. L'entrepreneur croit par exemple qu'il n'est pas prudent de faire les choses différemment des autres. Ainsi, l'entreprise compte sur les traditions comme moyens de succès.

En termes de rendement au travail, les employés de cette entreprise ne se montrent pas trop intéressés à fournir un travail de qualité. Ils ne manifestent non plus la volonté de fournir l'effort maximum dans le travail, en vue de favoriser la performance de l'entreprise.

Tableau 3.2. Entreprise Union quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	2
	Nous sommes des passagers sur la terre.	2
	Les problèmes sur la terre seront résolus seulement après la mort (retour de Jésus).	3
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	2
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	2

	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	2
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	2
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	2
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	2
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Niveau d'aspiration	Trop de richesse éloigne l'homme de Dieu.	3
	Il faut éviter d'être trop riche.	2
Gestion du temps	Dans mon entreprise, les gens croient que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain.	2
	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	3
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	4
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	2
	Nous n'avons pas de chronogramme d'activités.	2
Vie dans l'instant présent	La vie d'ici-bas est très courte.	2
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	2
	Je considère qu'un petit profit que je peux gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	3
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	2
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	Je compte sur ma propre force pour assurer le succès de mon entreprise.	2
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	2
	En général, lorsque je fais face à un problème dans l'entreprise, je cherche l'aide de Dieu d'abord.	2
	En général, les employés de mon entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	2
	Je pense que mes concurrents peuvent chercher à me faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.	4
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	3
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
	Je pense qu'il serait mieux si toutes les entreprises de mon secteur d'activités étaient au même niveau.	2
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants, etc.	3

	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	2
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	4
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	3
Conformisme	Il faudrait éviter de vouloir faire les choses différemment des autres.	1
	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	3
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et de ses valeurs.	2
Rendement au travail	Nos employés ne sont pas préoccupés à fournir un travail de qualité.	2
	Nos employés ne manifestent aucune volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	2
	En général, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	2

2) Le cas de l'entreprise Unité Market

L'analyse des fréquences d'apparition des thèmes pour cette entreprise (tableau 3.3) révèle une prégnance de la primauté de la vie dans l'au-delà. Les activités visant à assurer la performance de l'entreprise sont reléguées au second plan. La priorité est plutôt accordée à la préparation de la vie céleste.

Par rapport à l'auto-retrait du monde, les thèmes évoqués montrent que l'entreprise n'a pas négligé totalement son environnement externe. Elle suit l'évolution du marché aux niveaux national et international. L'entreprise cherche à connaître la stratégie des concurrents pour gagner des parts de marché. Elle a aussi des entreprises partenaires au niveau national. Cependant, elle n'a pas encore établi des relations de partenariat avec d'autres entreprises ou organisations au niveau international.

En outre, cette entreprise est concernée par un faible niveau d'aspiration. L'entrepreneur pense qu'il faut éviter d'être trop riche. En termes de gestion du temps, l'entreprise semble confrontée à des difficultés pour servir les clients à temps, elle ne dispose pas de chronogramme d'activités et les employés ont tendance à faire les choses à la dernière minute. La vie dans l'instant présent est remarquée par la préférence pour le court terme. Le fatalisme est aussi présent à travers une forte croyance de l'entrepreneur en l'aide de

Dieu pour assurer la performance de l'entreprise. Les employés croient aussi que c'est Dieu qui va les aider à faire leur travail.

Cette entreprise est concernée également par l'aversion pour la concurrence. L'entrepreneur croit en effet que ses concurrents peuvent être jaloux, s'ils voient que son entreprise fait plus de progrès qu'eux. Il croit aussi que ses concurrents peuvent utiliser la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques pour lui faire du mal. L'entreprise est aussi caractérisée par l'entraide mutuelle qui se manifeste à travers l'argent donné à des mendiants, l'aide financière apportée aux membres de la famille ou des amis pour faire face à divers problèmes. Elle vend à crédit à des gens qui ne payent jamais. L'entreprise se caractérise aussi par un certain conformisme qui s'exprime à travers l'obligation faite aux jeunes de suivre exactement la trace des aînés. L'entreprise ne semble pas envisager des stratégies pour orienter les clients, puisque l'entrepreneur compte plutôt sur Dieu pour lui envoyer des clients. Enfin, le rendement au travail pour cette entreprise est marqué par un manque d'intérêt de la part des employés pour fournir beaucoup d'efforts en vue de contribuer à sa performance.

Tableau 3.3. Entreprise Unité Market : fréquence d'apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	2
	Nous sommes des passagers sur la terre.	2
	Les problèmes rencontrés dans la vie seront résolus seulement après la mort (retour de Jésus).	2
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	3
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	2
	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	4
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	2
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	2
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	2
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des	2

	entreprises ou organisations au niveau international.	
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Niveau d'aspiration	Il faut éviter d'être trop riche.	3
Gestion du temps	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	2
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	2
	Nous n'avons pas de chronogramme d'activités.	2
Vie dans l'instant présent	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	2
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	5
	Je considère qu'un petit profit que je peux gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	3
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	2
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	Je compte sur ma propre force pour assurer le succès de mon entreprise.	2
	Selon moi, payer la dîme et des offrandes peut permettre à l'entreprise de prospérer.	2
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	3
	En général, lorsque je fais face à un problème dans l'entreprise, je cherche l'aide de Dieu d'abord.	2
	En général, les employés de mon entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	2
	Je pense que mes concurrents peuvent chercher à me faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.	2
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	2
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants, etc.	2
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	2
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	2
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	2
	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	3
Conformisme	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	2
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et de ses	2

	valeurs.	
Orientation client	Je compte sur Dieu pour m'envoyer des clients, car « <i>sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale</i> » (ce que Dieu m'a réservé, rien ne pourra me l'enlever ».	3
Rendement au travail	Nos employés ne manifestent aucune volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	2

3) Le cas de l'entreprise Paz-a-Pa quincaillerie

L'analyse des fréquences pour cette entreprise (tableau 3.4) est marquée par « *la primauté de l'au-delà* » qui porte l'entrepreneur à prioriser la vie céleste au détriment de la vie terrestre. Il s'est aussi considéré comme passager sur la terre. Par conséquent, toutes les activités qui pourraient conduire à la performance de l'entreprise sont négligées au profit de la vie céleste. Cette attitude est motivée par l'espérance d'une vie éternelle bien heureuse dans le ciel. Les activités de funérailles occupent aussi une place importante dans le fonctionnement de l'entreprise.

Pour ce qui concerne « *l'auto-retrait du monde* », les thèmes évoqués montrent que l'entreprise manifeste un grand intérêt pour suivre l'évolution du marché. Elle cherche à connaître la stratégie des concurrents pour attirer des clients et gagner des parts de marché. L'entreprise cherche à identifier les nouveaux produits qui entrent sur le marché. Par contre, elle n'a pas mis en place un dispositif pour suivre ce qui se passe à travers le monde en termes de progrès technologiques liés à son secteur. Elle n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises internationales. Cependant, elle a des entreprises partenaires au niveau national. Par rapport au « *niveau d'aspiration* », l'entrepreneur ne semble pas se contenter du minimum, même s'il ne veut pas devenir trop riche. Ce qui prouve toutefois qu'il est limité dans ses aspirations.

En outre, cette entreprise est traversée par une gestion du temps marquée par l'arrivée en retard des employés dans leur poste. La tendance des haïtiens à faire les choses à la dernière minute, les difficultés rencontrées pour servir les clients à temps et l'inexistence de chronogramme d'activités traduisent une gestion irrationnelle du temps dans cette entreprise. Elle est marquée aussi par la vie dans l'instant présent exprimée par la préférence pour le court terme dans les choix d'investissement. Le fatalisme est aussi

présent dans l'entreprise. Il se manifeste globalement par la croyance de l'entrepreneur en l'aide de Dieu pour assurer la performance de l'entreprise. Par contre, l'entreprise ne se montre pas caractérisée par l'aversion pour la concurrence. L'entrepreneur trouve qu'il est normal à ce qu'une entreprise cherche à dépasser une autre. D'ailleurs lorsqu'un concurrent fait beaucoup de progrès, l'entrepreneur cherche à mieux faire les choses pour le dépasser aussi.

Enfin, l'entraide mutuelle s'est manifestée dans l'entreprise notamment à travers l'argent donné aux mendiants, l'aide financière apportée aux membres de la famille et aux employés pour faire face à divers problèmes. L'entrepreneur accorde aussi des prêts à des gens qui ne remboursent jamais. Elle vend à crédit à des gens qui ne payent pas. Un certain niveau de conformisme a été remarqué pour cette entreprise à travers l'obligation faite aux jeunes pour faire les choses exactement comme leurs aînés. L'entreprise n'a montré aucun intérêt pour adopter une stratégie orientée client. L'entrepreneur compte plutôt sur l'aide de Dieu pour lui envoyer des clients. Enfin, le rendement au travail pour cette entreprise est caractérisé notamment par le désintéressement des employés à fournir un travail de qualité et l'effort maximum, selon les attentes de l'entrepreneur.

Tableau 3.4. Entreprise Paz-a-Pa quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	3
	Nous sommes des passagers sur la terre.	2
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	4
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	3
	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	4
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	2
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	2
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	2
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Niveau	Il faut éviter d'être trop riche.	5

d'aspiration		
Gestion du temps	Mes employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise.	3
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	3
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	2
	Nous avons un chronogramme d'activités.	2
Vie dans l'instant présent	La vie d'ici-bas est très courte.	2
	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	2
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	2
	Je considère qu'un petit profit que je peux gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	3
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	3
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	Selon moi, payer la dîme et des offrandes peut permettre à l'entreprise de prospérer.	3
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	2
	En général, lorsque je fais face à un problème dans l'entreprise, je cherche l'aide de Dieu d'abord.	3
	En général, les employés de mon entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	2
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants, etc.	2
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	2
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	2
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	2
	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	3
Conformisme	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	2
	Dans mon entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme les plus anciens.	2
Orientation client	Je compte sur Dieu pour m'envoyer des clients, car « <i>sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale</i> » (ce que Dieu m'a réservé, rien ne pourra me l'enlever).	2
Rendement au travail	Nos employés ne sont pas préoccupés à fournir un travail de qualité.	2
	En général, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	4

4) Le cas de l'entreprise Jacques quincaillerie

Les fréquences d'apparition des thèmes pour cette entreprise (tableau 3.5) révèlent tout d'abord une présence de la primauté de l'au-delà qui s'exprime par l'importance que l'entrepreneur accorde à la préparation de la vie céleste. Il accorde la priorité à la préparation de la vie céleste au détriment des activités qui pourraient permettre d'améliorer la performance de l'entreprise. L'organisation des funérailles occupe aussi une place importante dans l'entreprise.

Par rapport à l'auto-retrait du monde, les thèmes évoqués montrent que l'entreprise néglige son environnement externe. Elle ne se montre intéressée ni à ce que font ses concurrents ni à prendre l'exemple des autres. L'entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises nationales ou internationales.

De plus, cette entreprise est caractérisée par un faible niveau d'aspiration qui se manifeste par la tendance de l'entrepreneur à croire que le plus important, c'est de se débrouiller tant bien que mal. Ce qui explique qu'il n'est pas motivé prioritairement à avoir une entreprise performante. L'entrepreneur croit aussi que trop de richesse éloigne l'homme de Dieu et pense en conséquence qu'il faut éviter de devenir trop riche. Il se contente donc du minimum de profit qu'il peut gagner.

Ensuite, l'entreprise est marquée par un gaspillage de temps du côté des employés qui arrivent souvent en retard dans leur poste. Ces derniers ont tendance à faire les choses à la dernière minute. L'entreprise ne dispose pas de chronogramme d'activités. La vie dans l'instant présent semble imprégner aussi cette entreprise. Elle montre une préférence pour les investissements rentables dans l'immédiat et néglige tout projet à rentabilité à long terme.

De même, le fatalisme s'est manifesté dans cette entreprise par la croyance en l'aide de Dieu pour assurer sa performance. Les employés comptent aussi sur Dieu pour les aider dans leur travail.

L'aversion pour la concurrence est remarquée aussi dans cette entreprise. Elle s'est manifestée entre autres par la jalousie des concurrents face au progrès de l'autre. L'entreprise montre aussi une forte présence de l'entraide mutuelle qu'on peut remarquer

à travers l'argent donné aux mendiants, des prêts non remboursés et des ventes à crédit non payées.

Le conformisme est présent également dans cette entreprise. Il se manifeste à travers l'obligation d'obéissance faite aux jeunes employés de suivre l'exemple des aînés, sans modification. Aucun thème n'a montré que cette entreprise pourrait envisager une stratégie orientée client. L'entrepreneur compte plutôt sur l'aide de Dieu pour lui envoyer des clients.

Enfin, en termes de rendement au travail, les employés de cette entreprise ne se montrent trop préoccupés ni par la quantité ni par la qualité du travail à fournir en vue de contribuer à maximiser la performance de l'entreprise.

Tableau 3.5. Entreprise Jacques quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	4
	Nous sommes des passagers sur la terre.	2
	Les problèmes rencontrés dans la vie seront résolus seulement après la mort (retour de Jésus).	3
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	2
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	2
	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	2
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	3
Auto-retrait du monde	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	2
	Il est préférable pour une entreprise de ne pas prendre exemple sur les autres.	3
	Il est préférable pour une entreprise de ne pas s'intéresser à ce que font les autres.	2
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Niveau d'aspiration	Le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal, car « degoute miyò pase pa pise ».	3
	C'est un gaspillage de temps lorsqu'on cherche à faire les choses avec perfection.	1
	Trop de richesse éloigne l'homme de Dieu.	2
	Il faut éviter d'être trop riche.	2
	On doit se contenter du minimum de profit qu'on peut tirer.	1
Gestion du temps	Mes employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise.	2
	Dans mon entreprise, les gens croient que tout ce qui n'est pas fait	3

	aujourd'hui pourra toujours être fait demain.	
	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	2
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	2
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	2
	Nous n'avons pas de chronogramme d'activités.	2
Vie dans l'instant présent	La vie d'ici-bas est très courte.	2
	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	2
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	2
	Je considère qu'un petit profit que je peux gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	2
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	2
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	Selon moi, payer la dîme et des offrandes peut permettre à l'entreprise de prospérer.	2
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	2
	En général, lorsque je fais face à un problème dans l'entreprise, je cherche l'aide de Dieu d'abord.	3
	En général, les employés de mon entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	3
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	3
	Je pense que mes concurrents peuvent chercher à me faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques magiques ou physiques.	4
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	2
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants, etc.	2
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	2
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	3
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	3
	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	4
Conformisme	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	2
	Dans mon entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme les plus anciens.	2
	Si les jeunes employés font les choses différemment des anciens, cela peut conduire à une baisse de rendement dans l'entreprise.	1
	C'est trop dangereux de laisser un jeune employé utiliser des méthodes qui soient différentes de celles utilisées d'habitude dans l'entreprise pour faire son travail.	1
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et ses valeurs.	2

	Il est trop dangereux de confier de grandes responsabilités à des jeunes.	1
Orientation client	Je compte sur Dieu pour m'envoyer des clients, car « <i>sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale</i> » (ce que Dieu m'a réservé, rien ne pourra me l'enlever ».	2
Rendement au travail	Nos employés ne sont pas préoccupés à fournir un travail de qualité.	2
	En général, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	4

5) Le cas de l'entreprise Emmanuel quincaillerie

L'analyse des fréquences pour cette entreprise (tableau 3.6) montre une forte préférence pour la vie dans l'au-delà. L'entrepreneur se considère comme passager sur la terre et néglige les activités visant à assurer la performance de l'entreprise. Sa préoccupation pour la préparation d'une vie éternelle bien heureuse espérée dans le ciel et l'importance accordée aux activités de funérailles complètent sa préférence pour la vie dans l'au-delà.

Au niveau de l'auto-retrait du monde, les thèmes évoqués révèlent que l'entreprise porte au contraire un intérêt particulier pour son environnement externe. Elle montre une volonté de suivre l'évolution du marché et de chercher à connaître la stratégie des concurrents pour attirer des clients. Elle cherche à identifier les nouveaux produits qui entrent sur le marché. L'entreprise a des partenaires au niveau national. Par contre, elle n'a pas encore établi des relations partenariales au niveau international.

Ensuite, les données révèlent que l'entreprise est concernée par le niveau d'aspiration qui se caractérise essentiellement par la tendance de l'entrepreneur à croire qu'il faut éviter d'être trop riche. La gestion du temps est marquée par des retards répétés des employés pour arriver dans l'entreprise. Elle est marquée aussi par la tendance des employés et des haïtiens en général à faire les choses à la dernière minute, ce qui entraîne souvent des difficultés pour servir les clients à temps. L'entreprise est marquée aussi par l'absence de chronogramme d'activités.

La vie dans l'instant présent caractérise aussi cette entreprise, notamment à travers la préférence de l'entrepreneur pour les activités rentables dans l'immédiat. Ses choix d'investissement portent généralement sur des projets de court terme. Elle est traversée

également par le fatalisme qui porte l'entrepreneur et les employés à compter beaucoup plus sur Dieu pour les aider dans leur travail que d'utiliser leurs capacités personnelles. L'entreprise est concernée aussi par l'aversion pour la concurrence qui s'exprime à travers la jalousie des concurrents par rapport au succès de l'autre.

Quant à l'entraide mutuelle, elle s'est manifestée essentiellement à travers l'argent donné à des mendiants, l'aide financière apportée aux familles et des amis, des prêts non remboursés et des ventes à crédit non payées. Le conformisme est aussi présent dans cette entreprise dans la mesure où les jeunes doivent obéir aux aînés sans questionner les choses. En ce qui concerne la stratégie orientée client, l'entrepreneur compte plutôt sur Dieu pour envoyer des clients à l'entreprise. Le rendement au travail est marqué par un manque d'intérêt de la part des employés pour fournir le maximum d'effort, en vue de favoriser la performance de l'entreprise.

Tableau 3.6. Entreprise Emmanuel quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes

Variabiles	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	3
	Nous sommes des passagers sur la terre.	2
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	2
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	2
	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	3
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	2
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	2
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	1
	Il existe dans mon entreprise un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique dans notre secteur d'activités.	2
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Niveau d'aspiration	Il faut éviter d'être trop riche.	2

Gestion du temps	Mes employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise.	2
	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	3
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	3
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	2
	Nous avons un chronogramme d'activités.	2
Vie dans l'instant présent	La vie d'ici-bas est très courte.	3
	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	2
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	Je compte sur ma propre force pour assurer le succès de mon entreprise.	2
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	2
	En général, les employés de mon entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	2
	Je pense que mes concurrents peuvent chercher à me faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.	2
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	2
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants.	2
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	2
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	3
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	2
	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	2
	L'argent dépensé pour aider des gens, réduit nos capacités à financer l'entreprise.	1
Conformisme	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	2
	Dans mon entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme les plus anciens.	2
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et ses valeurs.	2
Orientation client	Je compte sur Dieu pour m'envoyer des clients, car « <i>sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale</i> » (ce que Dieu m'a réservé, rien ne pourra me l'enlever »).	2
Rendement au travail	Nos employés ne sont pas préoccupés à fournir un travail de qualité.	2
	Nos employés ne manifestent aucune volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	2
	En général, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	2

6) Le cas de l'entreprise DEF-Duva Fabrication de blocs et matériaux de construction

Le tableau 3.7 présente les fréquences d'apparition des thèmes pour cette entreprise. Il révèle, comme pour les autres cas déjà analysés, une présence de la primauté de l'au-delà qui s'est traduite notamment par la priorité accordée à la vie céleste au détriment de la vie terrestre. L'entrepreneur se considère comme passager sur la terre et accorde beaucoup d'importance aux activités de funérailles.

En ce qui a trait à l'auto-retrait du monde, les thèmes évoqués dans le tableau ci-dessous indiquent globalement que l'entreprise accorde de l'attention à son environnement externe. Elle est préoccupée par ce qui se passe au niveau mondial. L'entreprise cherche à connaître la stratégie des concurrents pour gagner des parts de marché. Elle a établi aussi des relations de partenariat avec des entreprises au niveau national. Par contre, elle n'a pas encore de partenaires au niveau international.

Pour ce qui concerne le niveau d'aspiration, très peu de thèmes y relatifs ont été soulevés. Toutefois, l'entrepreneur croit qu'il faut éviter d'être trop riche, ce qui marque quand même la présence d'un faible niveau d'aspiration dans l'entreprise.

Ensuite, l'entreprise est caractérisée par une gestion du temps qui s'est traduite par la tendance des employés à arriver souvent en retard dans leur travail. Ils considèrent que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être réalisé demain. L'entreprise subit la tendance des employés et des haïtiens en général à faire les choses à la dernière minute. Elle ne dispose pas d'un chronogramme d'activités non plus.

La vie dans l'instant présent caractérise aussi cette entreprise à travers la préférence de l'entrepreneur pour le court terme, dans ses choix d'investissement. Il se montre beaucoup plus intéressé par les activités garantissant une rentabilité dans l'immédiat. L'entrepreneur ne croit pas réellement aux exploits qu'il pourrait faire dans le futur.

L'entreprise est aussi traversée par le fatalisme exprimé à travers la croyance en l'aide de Dieu pour assurer sa performance. L'entrepreneur accorde du temps aux activités

religieuses et compte sur Dieu pour assurer la performance de l'entreprise. Lorsqu'il fait face à des problèmes dans l'entreprise, l'entrepreneur fait d'abord appel à Dieu pour l'aider à les résoudre.

Par rapport à l'aversion pour la concurrence, l'entrepreneur croit que ses concurrents peuvent être jaloux de son succès. Il pense que ses derniers peuvent chercher à le détruire par des attaques mystiques ou physiques.

Quant à l'entraide mutuelle, elle s'est manifestée essentiellement par l'argent donné aux mendiants, des prêts non remboursés, des ventes à crédit non payées et l'aide financière apportée aux employés, à des amis et aux membres de la famille.

Finalement, l'entreprise est traversée par le conformisme caractérisé par l'obligation faite aux jeunes employés de suivre les méthodes utilisées par leurs aînés et de respecter la tradition qui est considérée comme une valeur pour l'entreprise. L'orientation client ne constitue pas une priorité pour l'entrepreneur qui croit de préférence que c'est Dieu qui peut lui envoyer des clients. Pour ce qui concerne le rendement au travail, les employés ne semblent manifester aucune volonté de fournir l'effort nécessaire pour améliorer la performance de l'entreprise.

Tableau 3.7. Entreprise DEF-Duva Fabrication de blocs et matériaux de construction : fréquence d'apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	2
	Nous sommes des passagers sur la terre.	2
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	2
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	7
	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	3
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	2
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	3
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou	2

	organisations au niveau national.	
Niveau d'aspiration	Il faut éviter d'être trop riche.	2
Gestion du temps	Mes employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise.	2
	Dans mon entreprise, les gens croient que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain.	2
	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	2
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	2
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	5
	Nous n'avons pas de chronogramme d'activités.	2
Vie dans l'instant présent	La vie d'ici-bas est très courte.	4
	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	2
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	2
	Je considère qu'un petit profit que je peux gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	3
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	2
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	Selon moi, payer la dîme et des offrandes peut permettre à l'entreprise de prospérer.	2
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	3
	En général, lorsque je fais face à un problème dans l'entreprise, je cherche l'aide de Dieu d'abord.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	2
	Je pense que mes concurrents peuvent chercher à me faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.	4
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	3
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants.	2
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	3
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	2
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	4
	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	3
Conformisme	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	2
	Dans mon entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme les plus anciens.	3
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et ses valeurs.	2
Orientation client	Je compte sur Dieu pour m'envoyer des clients, car « <i>sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale</i> » (ce que Dieu m'a réservé, rien ne pourra me l'enlever).	2

Rendement au travail	Nos employés ne sont pas préoccupés à fournir un travail de qualité.	2
	Nos employés ne manifestent aucune volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	2
	En général, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	2

7) Le cas de l'entreprise Volonté de Dieu Auto Parts

Cette entreprise s'est caractérisée tout d'abord par la primauté de l'au-delà dont les thèmes indiquent une nette préférence pour la vie céleste (tableau 3.8). L'entrepreneur accorde une grande importance à la vie espérée dans l'au-delà. L'entreprise est concernée d'une manière ou d'une autre par des dépenses de funérailles.

Par rapport à « *l'auto-retrait du monde* », l'entreprise montre un intérêt pour ce qui se passe au niveau des marchés national et international en identifiant les nouveaux produits qui arrivent sur le marché. L'entrepreneur croit qu'il est important de chercher à connaître la stratégie adoptée par ses concurrents pour gagner des parts de marché. L'entreprise cherche aussi à suivre l'évolution technologique au niveau de son secteur d'activités. Cependant, elle n'a établi aucune relation de partenariat avec des entreprises nationales ou étrangères.

Pour ce qui concerne le « niveau d'aspiration », l'entrepreneur croit qu'on doit avoir de grands objectifs dans la vie. Par contre, il croit qu'on doit éviter de devenir trop riche. Il croit aussi que le plus important c'est qu'on existe. Ce qui montre que l'entreprise n'est pas à l'abri d'un faible niveau d'aspiration.

La gestion du temps est aussi l'une des caractéristiques de cette entreprise. Elle est marquée par la tendance des employés et des haïtiens en général à vouloir faire les choses à la dernière minute, l'inexistence de chronogramme d'activités et les difficultés souvent rencontrées pour servir les clients à temps.

La vie dans l'instant présent est remarquée aussi dans cette entreprise. Elle s'est traduite par la préférence de l'entrepreneur pour le petit profit immédiat, au détriment des investissements rentables à long terme.

Le fatalisme se manifeste dans cette entreprise par la croyance de l'entrepreneur en l'aide de Dieu pour assurer sa performance. L'entreprise est aussi concernée par l'aversion pour la concurrence qui se traduit par le refus des concurrents d'accepter le succès de l'autre.

Cette entreprise est traversée aussi par l'entraide mutuelle marquée par l'argent donné à des mendiants, l'aide financière apportée aux membres de la famille et aux employés à l'occasion des funérailles ou dans d'autres circonstances, des prêts non remboursés et des ventes à crédit non payées.

Pour ce qui concerne le conformisme, il se manifeste au sein de l'entreprise notamment à travers les jeunes employés qui doivent suivre la trace des aînés et respecter les traditions comme conditions de succès. L'entreprise ne semble pas préoccupée non plus par une stratégie visant à orienter les clients. L'entrepreneur compte plutôt sur Dieu pour lui envoyer des clients. Enfin, le rendement au travail est dominé par le manque d'intérêt du côté des employés pour maximiser leurs efforts en vue de contribuer à améliorer la performance de l'entreprise.

Tableau 3.8. Entreprise Volonté de Dieu Auto-Parts : fréquence d'apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	2
	Nous sommes des passagers sur la terre.	3
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	4
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	5
	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	3
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	3
Auto-retrait du monde	Les dépenses de funérailles m'empêchent d'une manière ou d'une autre d'accumuler du capital pour financer mon entreprise.	3
	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes	3

	concurrents pour attirer des clients.	
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	2
	Il existe dans mon entreprise un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique dans notre secteur d'activités.	2
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon entreprise établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Niveau d'aspiration	Il faut éviter d'être trop riche.	3
	Le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal, car « degoute miyò pase pa pise ».	2
Gestion du temps	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	3
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	7
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	2
	Nous n'avons pas de chronogramme d'activités.	2
Vie dans l'instant présent	La vie d'ici-bas est très courte.	3
	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	2
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	2
	Je considère qu'un petit profit que je peux gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	3
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	4
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	2
	En général, les employés de mon entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	3
	Je pense que mes concurrents peuvent chercher à me faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.	3
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	2
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
	Je pense qu'il serait mieux si toutes les entreprises de mon secteur d'activités étaient au même niveau.	5
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	3
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants.	2
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	4
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	2
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	2

	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	4
Conformisme	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	2
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et ses valeurs.	2
Orientation client	Je compte sur Dieu pour m'envoyer des clients, car « <i>sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale</i> » (ce que Dieu m'a réservé, rien ne pourra me l'enlever »).	2
Rendement au travail	Nos employés ne manifestent aucune volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	2
	En général, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	2

8) Le cas de l'entreprise VACO

Cette entreprise est faiblement touchée par la primauté de l'au-delà (tableau 3.9). Elle est concernée par ce trait socioculturel à travers l'importance que les haïtiens accordent généralement aux funérailles.

Par rapport à l'auto-retrait du monde, les thèmes évoqués montrent au contraire que l'entreprise manifeste un certain intérêt pour suivre l'évolution des marchés tant au niveau national qu'à l'échelle mondiale. Elle cherche aussi à connaître la stratégie adoptée par ses concurrents pour gagner des parts de marché. L'entreprise suit également l'arrivée des nouveaux produits sur le marché. Elle met en place un dispositif pour suivre les progrès technologiques réalisés au niveau de son secteur d'activités. L'entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises nationales, même si elle n'a pas encore de partenaires étrangers.

La gestion du temps est exprimée au sein de l'entreprise par la tendance des employés à croire que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain. Elle est marquée aussi par la tendance des employés et des haïtiens en général à vouloir faire les choses à la dernière minute. Par contre, l'entreprise dispose d'un chronogramme d'activités, même si sa mise en application n'est pas souvent respectée.

Le fatalisme et l'aversion pour la concurrence ne semblent pas caractériser cette entreprise. Au contraire, les thèmes évoqués tendent à expliquer que l'entrepreneur tolère l'idée selon laquelle un concurrent est en droit de chercher à faire plus de progrès que d'autres.

Cette entreprise est caractérisée également par la vie dans l’instant présent qui porte l’entrepreneur à privilégier le court terme dans ses choix d’investissement. L’entraide mutuelle s’exprime à travers l’argent donné à des mendiants et l’aide financière apportée aux employés pour faire face aux différents problèmes personnels. Le conformisme se caractérise dans l’entreprise par l’obligation faite aux jeunes employés de suivre leurs aînés dans la manière de faire les choses. Le rendement au travail pour cette entreprise se caractérise par le souci des employés de fournir un travail de qualité.

Tableau 3.9. Entreprise VACO : fréquence d’apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l’au-delà	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	2
	J’ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	3
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l’évolution du marché au niveau national et à l’échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	2
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	2
	Il existe dans mon entreprise un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d’évolution technologique dans notre secteur d’activités.	2
	Mon entreprise n’a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Gestion du temps	Dans mon entreprise, les gens croient que tout ce qui n’est pas fait aujourd’hui pourra toujours être fait demain.	2
	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	2
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	2
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	2
	Nous avons un chronogramme d’activités.	2
	Notre chronogramme d’activités n’est pas souvent respecté.	2
Vie dans l’instant présent	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	2
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu’à long terme.	2
	Je considère qu’un petit profit que je peux gagner aujourd’hui est plus important qu’un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	2
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	2
Fatalisme	Je compte sur ma propre force pour assurer le succès de mon entreprise.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que c’est normal pour une entreprise d’avoir plus d’ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	2

	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	3
Conformisme	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	2
	Dans mon entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme les plus anciens.	2
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et ses valeurs.	2
Rendement au travail	Nos employés sont préoccupés à fournir un travail de qualité.	2

9) Le cas de l'entreprise Hotel Le recul

L'analyse des fréquences pour cette entreprise (tableau 3.10) révèle l'absence de trois variables pour lesquelles aucun thème n'a été évoqué. Il s'agit du *niveau d'aspiration*, la *vie dans l'instant présent* et du *conformisme*. Par contre, l'entreprise est traversée par la *primauté de l'au-delà* qui se traduit par la préférence de l'entrepreneur pour la vie céleste au détriment de la vie terrestre. Les activités visant à assurer la performance de l'entreprise sont reléguées au second plan. L'entreprise est concernée aussi par les dépenses de funérailles qui prennent souvent des ampleurs considérables.

Par rapport à l'auto-retrait du monde, les thèmes évoqués montrent au contraire que l'entreprise s'ouvre sur son environnement externe. Elle montre une préoccupation pour suivre l'évolution du marché aux niveaux national et international. Elle cherche à connaître la stratégie adoptée par ses concurrents pour attirer de nouveaux clients. Elle cherche à identifier les nouveaux produits qui entrent sur le marché et suivre l'évolution technologique au niveau de son secteur d'activités. L'entreprise a des relations de partenariat avec des entreprises nationales. Par contre, elle n'a pas encore des entreprises ou organisations partenaires au niveau international.

En termes de gestion du temps, l'entreprise dispose d'un chronogramme d'activités qui n'est pas souvent respecté. Par contre, elle est marquée par l'attitude des employés et des haïtiens en général à vouloir faire les choses à la dernière minute.

Le fatalisme est aussi présent dans cette entreprise, à travers la croyance de l'entrepreneur en Dieu pour l'aider à assurer la performance de l'entreprise. L'entrepreneur accorde du temps aux activités spirituelles, même s'il compte aussi sur sa propre force.

Ensuite, l'entreprise est caractérisée par l'aversion pour la concurrence dominée par la jalousie des concurrents face au progrès de l'autre. L'entraide mutuelle est aussi présente dans l'entreprise qui se traduit notamment par l'argent distribué à des mendiants et l'aide financière apportée aux membres de la famille ou des amis.

Enfin, le rendement au travail dans cette entreprise est marqué par l'intérêt manifeste des employés à fournir un travail de qualité et l'effort nécessaire pour favoriser la performance de l'entreprise.

Tableau 3.10. Entreprise Hotel Le recul : fréquence d'apparition des thèmes

Variables	Principaux thèmes	Fréq.
Primauté de l'au-delà	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	2
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	2
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	2
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	2
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	2
	Il existe dans mon entreprise un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique dans notre secteur d'activités.	2
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	2
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2
Gestion du temps	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	3
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	4
	Nous avons un chronogramme d'activités.	2
	Notre chronogramme d'activités n'est pas souvent respecté.	2
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	3
	Je compte sur ma propre force pour assurer le succès de mon entreprise.	2
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles.	2
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	2
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	3
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	2
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	2
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des	3

	employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants.	
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	2
	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	2
Rendement au travail	Nos employés sont préoccupés à fournir un travail de qualité.	2
	Nos employés manifestent une volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise	1

10) Analyse des fréquences globales des neuf entreprises

Le critère adopté pour valider un thème est son occurrence parmi les neuf répondants. Ce qui signifie qu'un thème doit être répété par deux répondants (22%) au moins pour être retenu. Par exemple pour le niveau d'aspiration, le thème « *le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal, car « degoute miyò pase pa pise »* a été répété par les entreprises D et G. Par contre, *la gestion du temps* présente un thème qui a fait l'unanimité entre les 9 répondants « *Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute* » (tableau 3.11). Ainsi, l'analyse des fréquences globales pour les neuf entreprises ayant participé à l'étude de cas multiples montre que 62 thèmes ont été évoqués par les différents répondants. Parmi ces thèmes, 8 n'apparaissent qu'une seule fois pour l'ensemble des entreprises. Ils ont été écartés de la composition des variables correspondantes, car il était important d'éviter que ces thèmes ne viennent grossir les biais entraînés par la perception des interviewés.

En conséquence, à partir des résultats de l'étude de cas multiples présentés dans le tableau 3.11, nous pouvons confirmer les construits suivants : la primauté de l'au-delà (7 thèmes), l'auto-retrait du monde (6 thèmes), le niveau d'aspiration (3 thèmes), la gestion du temps (8 thèmes), la vie dans l'instant présent (5 thèmes), le fatalisme (6 thèmes), l'aversion pour la concurrence (5 thèmes), l'entraide mutuelle (6 thèmes), le conformisme (3 thèmes), l'orientation client (1 thème) et le rendement au travail (4 thèmes). Le tableau 3.11 présente la synthèse d'apparition des thèmes pour les neuf entreprises.

Tableau 3.11. Fréquences globales pour les neuf entreprises

Variables	Principaux thèmes	Fréquence	Entreprises
Primauté de l'au-delà	La vie dans l'au-delà (la vie céleste) est plus importante que la vie terrestre.	7	A, B, C, D, E, F et G
	Nous sommes des passagers sur la terre.	7	A, B, C, D, E, F et G
	Les problèmes rencontrés dans la vie seront résolus seulement après la mort.	3	A, B et D
	La vie terrestre n'est pas trop importante. Il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	7	A, B, C, D, E, F et G
	Je préfère avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	7	A, B, C, D, E, F et G
	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
	J'ai souvent aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
Auto-retrait du monde	Mon entreprise a une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	8	A, B, C, E, F, G, H et I
	Il est important pour moi de chercher à connaître la stratégie de mes concurrents pour attirer des clients.	8	A, B, C, E, F, G, H et I
	Il existe dans mon entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
	Il existe dans mon entreprise un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique dans notre secteur d'activités.	4	E, G, H et I
	Mon entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
	Mon entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	2	G et D
Niveau d'aspiration	Le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal, car « degoute miyò pase pa pise ».	2	D et G
	C'est un gaspillage de temps lorsqu'on cherche à faire les choses avec perfection.	1	D
	Trop de richesse éloigne l'homme de Dieu.	2	A et D
	Il faut éviter d'être trop riche.	7	A, B, C, D, E, F et G
	On doit se contenter du minimum de profit qu'on peut tirer.	1	D
Gestion du temps	Mes employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise.	4	C, D, E et F
	Dans mon entreprise, les gens croient que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain.	4	A, D, F et H
	Généralement, les employés de mon entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	6	A, D, E, F, G et H
	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
	Mon entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	7	A, B, C, D, E, F et G

	Nous n'avons pas de chronogramme d'activités.	4	A, B, D et G
	Nous avons un chronogramme d'activités.	4	E, C, H et I
	Notre chronogramme d'activités n'est pas souvent respecté.	2	H et I
Vie dans l'instant présent	La vie d'ici-bas est très courte.	6	A, C, D, E F et G
	Je préfère un faible bien-être que je peux avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	7	B, C, D, E, F, G et H
	Je préfère investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	7	A, B, C, D, F, G et H
	Je considère qu'un petit profit que je peux gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que je pourrai gagner à long terme.	7	A, B, C, D, F, G et H
	Selon moi, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	6	A, B, C, D, F et G
Fatalisme	Je compte sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de mon entreprise.	8	A, B, C, D, E, F, G et I
	Je compte sur ma propre force pour assurer le succès de mon entreprise.	5	A, B, E, H et I
	Selon moi, payer la dîme et des offrandes peut permettre à l'entreprise de prospérer.	4	B, C, D et F
	J'accorde généralement du temps aux activités spirituelles .	8	A, B, C, D, E, F, G et I
	En général, lorsque je fais face à un problème dans l'entreprise, je cherche l'aide de Dieu d'abord.	5	A, B, C, D et F
	En général, les employés de mon entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	6	A, B, C, D, E et G
Aversion pour la concurrence	Je pense que si mes concurrents voient que mon entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	6	A, B, D, E, F et G
	Je pense que mes concurrents peuvent chercher à me faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.	6	A, B, D, E, F et G
	Je pense que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que moi, j'essaie de faire mieux qu'elle aussi.	8	A, B, C, D, E, G, H et I
	Je pense qu'il serait mieux si toutes les entreprises de mon secteur d'activités étaient au même niveau.	2	A et G
Entraide mutuelle	Il arrive souvent que mon entreprise donne de l'argent à des mendiants.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
	Il m'arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants.	8	A, B, C, D, E, F, G et I
	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, mon entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	9	A, B, C, D, E, F, G, H et I
	Il m'arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais.	7	A, B, C, D, E, F et G
	Il arrive souvent que l'entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	7	A, B, C, D, E, F et G

	Selon moi, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	6	B, C, D, E, F et G
	L'argent dépensé pour aider des gens, réduit nos capacités à financer l'entreprise.	1	E
Conformisme	Il faudrait éviter de vouloir faire les choses différemment des autres.	1	A
	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	8	A, B, C, D, E, F, G et H
	Dans mon entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme les plus anciens.	5	C, E, F, G et H
	Si les jeunes employés font les choses différemment des anciens, cela peut conduire à une baisse de rendement dans l'entreprise.	1	D
	C'est trop dangereux de laisser un jeune employé utiliser des méthodes qui soient différentes de celles utilisées d'habitude dans l'entreprise pour faire son travail.	1	D
	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses traditions et ses valeurs.	7	A, B, D, E, F, G et H
	Il est trop dangereux de confier de grandes responsabilités à des jeunes.	1	D
Orientation client	Je compte sur Dieu pour m'envoyer des clients, car « <i>« sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale » (ce que Dieu m'a réservé, rien ne pourra me l'enlever)</i> ».	5	C, D, E, F et G
Rendement au travail	Les employés de mon entreprise sont préoccupés à fournir un travail de qualité.	2	H et I
	Nos employés ne sont pas préoccupés à fournir un travail de qualité.	5	A, C, D, E et F
	Nos employés ne manifestent aucune volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	5	A, B, E, F et G
	Nos employés manifestent une volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	1	I
	En général, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	6	A, C, D, E, F et G

11) La fiabilité inter-juge

La fiabilité inter-juge se réfère au pourcentage d'accord entre les juges qui utilisent les mêmes matériels de communication (Kassarjian, 1977) cité par Lawson-Body (2000). Les juges rendent leurs décisions sur chacun des thèmes évoqués. Le coefficient de fiabilité est obtenu en rapportant le nombre de décisions sur lesquelles les juges se mettent d'accord au nombre de décisions total rendues (Lawson-Body, 2000). Pour être valable, le coefficient de fiabilité inter-juge doit se situer entre 66% et 95% (Lawson-Body, 2000). Dans notre cas, les informations recueillies à partir des entretiens ont fait l'objet d'une évaluation rigoureuse par deux juges indépendants. Ces derniers ont rendu

648 (72*9)⁷⁰ décisions au total. Parmi ces décisions, les juges se sont mis d'accord sur 585; ce qui donne un coefficient de fiabilité de 90%. Ce résultat se situe bien dans l'intervalle de confiance (66% - 95%) retenu dans la littérature comme niveau de fiabilité inter-juge (Lawson-Body, 2000). Les thèmes retenus pour composer les variables sont ceux qui font unanimité entre les juges. Les 63 décisions faisant objet de désaccord entre ces derniers ont été écartées de l'analyse.

Section 2. Raffinement du questionnaire d'enquête

Le raffinement du questionnaire d'enquête se réalise à partir des résultats de l'étude de cas multiples et des échanges avec des praticiens, des professeurs et des experts dans le domaine (Lawson-Body, 2000). Il s'agit de retranscrire dans le questionnaire préalablement élaboré, les items qui viennent d'être validés à partir de l'étude de cas multiples. Pour chacun des items retenus, les différentes sources de validation sont indiquées. Des détails sont fournis sur le contenu du questionnaire et la mesure de chacune des variables constituant le modèle théorique. Nous rendons compte aussi d'un pré-test qui nous a permis de valider définitivement le questionnaire (Lawson-Body, 2000). Nous abordons aussi dans cette section, l'approche méthodologique adoptée pour la collecte de données quantitatives.

Paragraphe 1 : Contenu du questionnaire

Le questionnaire comprend trois sections dont la première permet de collecter des informations générales sur l'entreprise, l'entrepreneur et les employés. La deuxième section est consacrée aux données sur la culture nationale et des pratiques organisationnelles. A ce niveau, il interroge l'entrepreneur sur ses comportements managériaux, le fonctionnement de l'entreprise et le comportement des employés au travail. Les informations sur les facteurs traditionnels de production et la performance de l'entreprise sont prises en compte dans la troisième section du questionnaire. Le

70. Le chiffre 9 est le nombre de répondants et le chiffre 72 représente le nombre de thèmes répétés par les répondants au cours des entretiens.

raffinement du questionnaire nous porte à préciser la mesure des différents construits du modèle théorique.

Paragraphe 2. Mesure des variables

La mesure des variables consiste à indiquer les items des différents construits du modèle (Wang et al., 2011). La précision est donnée sur les items qui sont validés dans la littérature, ceux qui sont issus de l'étude de cas multiples et des échanges avec des praticiens, professeurs et experts. Parmi les items qui sont validés dans la littérature, certains ont été reproduits fidèlement, d'autres ont été adaptés à notre cas. La mesure des variables est présentée dans un tableau indiquant les différents items retenus ainsi que leurs sources de validation (Lawson-Body, 2000). Cette présentation suit la séquence du questionnaire d'enquête.

A) Mesure du travail

Le travail est mesuré dans la littérature par le nombre d'employés qu'une entreprise possède ou le nombre d'heures de travail fournies par les salariés. Dans le cadre de cette étude, nous avons considéré le nombre d'employés comme l'unique item pour mesurer le travail (Pfanna et al., 2000; Agarwal et Elston, 2001; Tsai, 2004; Verhoef et Leeftang, 2009; Doong et al., 2011). Le tableau 3.12 présente l'item retenu ainsi que ses sources de validation.

Tableau 3.12. Mesure du travail

Le travail		Sources
No	Items	
Q9	Quel est le nombre d'employés que vous avez dans l'entreprise ?	Doong et al. (2011); Agarwal et Elston (2001); Verhoef et Leeftang (2009); Pfanna et al. (2000)

B) Mesure de la primauté de l'au-delà

La primauté de l'au-delà, en tant que trait socioculturel haïtien, n'a jusqu'à présent fait l'objet d'aucune étude empirique. En conséquence, aucun item n'a été recensé dans la littérature permettant de la mesurer. Le tableau 3.13 présente les sept items issus de l'étude de cas multiples et qui sont retenus pour mesurer la primauté de l'au-delà.

Tableau 3.13. Mesure de la primauté de l'au-delà

Primauté de l'au-delà		Sources
No	Items	
Q10	La vie dans l'au-delà (la vie céleste ou la vie après la mort) est plus importante que la vie terrestre.	Étude de cas multiples
Q11	Nous sommes des passagers sur la terre.	Étude de cas multiples
Q12	Les problèmes rencontrés dans la vie seront résolus seulement après la mort.	Étude de cas multiples
Q13	La vie terrestre n'est pas trop importante, il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.	Étude de cas multiples
Q14	Vous préférez avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.	Étude de cas multiples
Q15	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.	Étude de cas multiples
Q16	Vous aidez souvent financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.	Étude de cas multiples

C) Mesure de l'auto-retrait du monde

L'auto-retrait du monde comme éventuel trait de culture haïtienne n'a pas été étudié empiriquement. En conséquence, aucun item n'a été répertorié dans la littérature permettant de le mesurer. Ainsi, le tableau 3.14 présente les six items qui ont été validés à partir de l'étude de cas multiples.

Tableau 3.14. Mesure de l'auto-retrait du monde

Auto-retrait du monde		Sources
No	Items	
Q17	Votre entreprise n'a aucune préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.	Étude de cas multiples
Q18	Il n'est pas important de chercher à connaître la stratégie de vos concurrents pour attirer des clients.	Étude de cas multiples
Q19	Il n'existe pas dans votre entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.	Étude de cas multiples
Q20	Votre entreprise n'a pas un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique dans son secteur d'activités.	Étude de cas multiples
Q21	Votre entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.	Étude de cas multiples
Q22	Votre entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.	Étude de cas multiples

D) Mesure du niveau d'aspiration

Le niveau d'aspiration a déjà été étudié dans la littérature empirique. C'est ainsi qu'à partir des travaux de Bernard et al. (2011), nous avons reproduit deux items. Les autres items ont été validés à partir de l'étude de cas multiples et des discussions avec des experts. Le tableau 3.15 présente les sept items retenus pour mesurer le niveau d'aspiration ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.15. Mesure du niveau d'aspiration

Niveau d'aspiration		Sources
No	Items	
Q23	Tout est vanité et à la mort nul n'apporte son trésor, il suffit d'avoir des moyens pour pouvoir prendre soin de votre famille.	Adapté de Bernard et al., 2011
Q24	Dans la vie, on doit apprendre à être satisfait avec très peu de chose.	Adapté de Bernard et al., 2011
Q25	Trop de richesse éloigne l'homme de Dieu.	Étude de cas multiples
Q26	Il faut éviter d'être trop riche.	Étude de cas multiples
Q27	C'est dangereux d'avoir de grandes ambitions dans la vie.	Avis d'expert
Q28	Le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal, car « degoute miyò pase pa pise ».	Étude de cas multiples
Q29	Même si l'entreprise n'est pas trop performante, le plus important c'est qu'on existe, car « pito nou lèd nou la ».	Avis d'expert

E) Mesure de la gestion du temps

La gestion du temps a été largement étudiée empiriquement jusque là. Le tableau 3.16 présente les sept items validés à partir de l'étude de cas multiples et qui sont retenus pour mesurer la gestion du temps.

Tableau 3.16. Mesure de la gestion du temps

Gestion du temps		Sources
No	Items	
Q30	Vos employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise.	Étude de cas multiples
Q31	Dans votre entreprise, les gens croient que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain.	Étude de cas multiples
Q32	Généralement, les employés de votre entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.	Étude de cas multiples
Q33	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière	Étude de cas

	minute.	multiples
Q34	Votre entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.	Étude de cas multiples
Q35	Votre entreprise ne dispose pas de chronogramme d'activités.	Étude de cas multiples
Q36	Même lorsque vous avez un chronogramme d'activités, il n'est pas souvent respecté.	Étude de cas multiples

F) Mesure de la vie dans l'instant présent

La vie dans l'instant présent a été étudiée empiriquement en liaison avec la question du temps. Les cinq items retenus pour mesurer la vie dans l'instant présent sont présentés dans le tableau 3.17. Ces items sont issus de l'étude de cas multiples.

Tableau 3.17. Mesure de la vie dans l'instant présent

Vie dans l'instant présent		Sources
No	Items	
Q37	La vie d'ici-bas est très courte.	Étude de cas multiples
Q38	Vous préférez un faible bien-être que vous pouvez avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.	Étude de cas multiples
Q39	Vous préférez investir dans des activités qui sont rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.	Étude de cas multiples
Q40	Vous considérez qu'un petit profit que vous pouvez gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que vous pourrez gagner à long terme.	Étude de cas multiples
Q41	Les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.	Étude de cas multiples

G) Mesure du fatalisme

Le fatalisme a déjà fait l'objet d'études empiriques. La littérature fournit deux items que nous avons reproduits dans le cadre de cette étude. En effet, un item a été reproduit à partir des travaux de Diakité (2004). Nous avons reproduit aussi un item à partir des travaux de Nguyen (2010). Les six autres items proviennent de l'étude de cas multiples et des échanges avec des professeurs et chercheurs. Le tableau 3.18 présente les huit items retenus pour mesurer le fatalisme ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.18. Mesure du fatalisme

Fatalisme		Sources
No	Items	
Q42	Vous comptez sur l'aide de Dieu pour assurer le succès de votre entreprise.	Étude de cas multiples
Q43	Le destin d'un homme est déjà tracé, il ne peut rien faire pour le changer.	Adapté de Diakité, 2004
Q44	Payer la dîme et des offrandes à l'église peut permettre à l'entreprise de prospérer.	Étude de cas multiples
Q45	Vous accordez généralement du temps aux activités spirituelles.	Étude de cas multiples
Q46	Vous pensez que la réussite est une question de chance.	Adapté de Nguyen, 2010
Q47	Généralement lorsque vous faites face à un problème dans l'entreprise, vous cherchez l'aide de Dieu d'abord.	Étude de cas multiples
Q48	Généralement, les employés de votre entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.	Étude de cas multiples
Q49	Généralement, l'haïtien compte beaucoup sur Dieu ou des loas pour l'aider à résoudre ses problèmes ?	Conversation avec professeurs et chercheurs

H) Mesure du conformisme

La littérature empirique sur le lien entre conformité et performance des entreprises a donné lieu à des travaux en sciences comptables plutôt qu'en sciences des organisations. Les trois items présentés dans le tableau 3.19 sont issus de l'étude de cas multiples.

Tableau 3.19. Mesure du conformisme

Conformisme		Sources
No	Items	
Q50	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces, car c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.	Étude de cas multiples
Q51	Dans votre entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme leurs aînés.	Étude de cas multiples
Q52	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses valeurs et ses traditions.	Étude de cas multiples

I) Mesure de l'aversion pour la concurrence

A partir de l'étude de cas multiples, les cinq items retenus pour mesurer l'aversion pour la concurrence sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3.20. Mesure de l'aversion pour la concurrence

Aversion pour la concurrence		Sources
No	Items	
Q53	Vous pensez que si vos concurrents voient que votre entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.	Étude de cas multiples
Q54	Vous pensez que vos concurrents peuvent chercher à vous faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.	Étude de cas multiples
Q55	Vous pensez que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.	Étude de cas multiples
Q56	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que la vôtre, vous essayez de faire mieux qu'elle aussi.	Étude de cas multiples
Q57	Vous pensez qu'il serait mieux si toutes les entreprises de votre secteur d'activités étaient au même niveau.	Étude de cas multiples

J) Mesure de l'entraide mutuelle

L'entraide mutuelle n'a pas été répertoriée dans la littérature empirique sur la performance des entreprises en tant que telle. Des auteurs comme Galliègue et Madjimbaye (2006), Kamdem (2001), Barthélémy (1989), Logossah (2007), Dorvilier (2012) et Maridal (2013) ont traité, chacun à sa manière, du communautarisme ou de l'égalitarisme montrant certaines caractéristiques de l'entraide mutuelle. Les six items présentés dans le tableau 3.21 sont issus de l'étude de cas multiples.

Tableau 3.21. Mesure de l'entraide mutuelle

Entraide mutuelle		Sources
No	Items	
Q58	Il arrive souvent que votre entreprise donne de l'argent à des mendiants.	Étude de cas multiples
Q59	Il vous arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants.	Étude de cas multiples
Q60	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, votre entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.	Étude de cas multiples
Q61	Il vous arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne vous remboursent jamais.	Étude de cas multiples
Q62	Il arrive souvent que votre entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.	Étude de cas multiples
Q63	Selon vous, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.	Étude de cas multiples

K) Mesure du népotisme

Les items retenus pour mesurer le népotisme dérivent de Nguyen (2010) qui les a utilisés dans le cadre de ses travaux sur les pratiques de recrutement dans les entreprises et ses impacts sur la performance. Nous les avons adaptés à notre cas, puisque cette variable doit nous permettre de vérifier si les relations familiales ou amicales priment sur la qualification, la compétence et l'expérience en matière de recrutement dans les entreprises haïtiennes. Les huit items retenus pour mesurer le népotisme sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3.22. Mesure du népotisme

Népotisme		Sources
No	Items	
Q64	Vos recrutements sont basés prioritairement sur des relations familiales avec le candidat.	Adapté de Nguyen, 2010
Q65	Vos recrutements sont basés prioritairement sur des relations amicales avec le candidat.	Adapté de Nguyen, 2010
Q66	Vos recrutements sont basés prioritairement sur la motivation du candidat.	Adapté de Nguyen, 2010
Q67	Vos recrutements sont basés prioritairement sur l'expérience professionnelle du candidat.	Adapté de Nguyen, 2010
Q68	Vos recrutements sont basés prioritairement sur le diplôme obtenu par le candidat	Adapté de Nguyen, 2010
Q69	Il vous arrive souvent d'embaucher des membres de votre famille pour les aider.	Avis d'expert
Q70	Il vous arrive souvent d'embaucher des personnes recommandées par des amis pour les aider.	Avis d'expert
Q71	Il vous arrive souvent d'embaucher des personnes (famille, personnes recommandés par des amis, des parents ...) même lorsque l'entreprise n'en a pas vraiment besoin.	Avis d'expert

L) Mesure du comportement managérial de l'entrepreneur

Le comportement managérial de l'entrepreneur a fait l'objet d'études empiriques dans la littérature. Ainsi, l'ensemble des items composant le comportement managérial de l'entrepreneur est issu des travaux de Sadler-Smith et al. (2003) et de Wang et al. (2011). Ces items renseignent sur l'attitude de l'entrepreneur par rapport à la définition des objectifs organisationnels, l'élaboration des stratégies pour assurer la performance de l'entreprise. Le tableau 3.23 présente les sept items retenus pour mesurer le comportement managérial de l'entrepreneur ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.23. Mesure du comportement managérial

Comportement managérial		Sources
No	Items	
Q72	Vous élaborez des stratégies en vue d'assurer la performance future de l'entreprise.	Adapté de Sadler-Smith et al., 2003 ; Wang et al. 2011
Q73	Vous définissez clairement des objectifs de développement pour l'entreprise.	Wang et al. 2011
Q74	Vous définissez des objectifs pour chacune des unités de l'entreprise.	Adapté de Sadler-Smith et al., 2003
Q75	Vous cherchez régulièrement à identifier les causes de succès et d'échec de l'entreprise et vous mettez en œuvre les solutions identifiées.	Sadler-Smith et al., 2003
Q76	De jour en jour, vous visez des objectifs plus ambitieux pour l'entreprise.	Adapté de Sadler-Smith et al., 2003
Q77	Vous encouragez toujours vos employés à améliorer continuellement leur rendement au travail.	Adapté de Sadler-Smith et al., 2003
Q78	Vous élaborez des critères et vous évaluez régulièrement l'atteinte des objectifs poursuivis par l'entreprise.	Sadler-Smith et al., 2003

M) Mesure de l'orientation client

Les items qui composent l'orientation client proviennent de différents auteurs. Nous avons reproduit trois items à partir des travaux de Sadikoglu et Zehir (2010) et de Tari et al. (2010). Un item a été tiré des travaux de Verhoef et Leeflang (2009) et de Fuentes et al. (2011). Un item a été adapté des travaux de Lawson-Body (2000). Un item est issu de l'étude de cas multiples et les autres proviennent de l'avis des experts. Le tableau 3.24 présente les neuf items retenus pour mesurer l'orientation client ainsi que leurs différentes sources de validation.

Tableau 3.24. Mesure de l'orientation client

Orientation client		Sources
No	Items	
Q79	Votre entreprise cherche activement à connaître les besoins actuels et futurs des clients.	Sadikoglu et Zehir (2010) ; Tari et al. (2010)
Q80	Il existe dans votre entreprise un dispositif pour rester en contact étroit avec les clients.	Sadikoglu et Zehir (2010)
Q81	Votre entreprise encourage des activités qui peuvent améliorer la satisfaction des clients.	Sadikoglu et Zehir (2010)
Q82	Votre entreprise a fait des dépenses de publicité media (TV, radio, presse etc.) durant les trois dernières années.	Adapté de Lawson-Body (2000)

Q83	Les activités de votre entreprise sont centrées généralement sur la satisfaction des clients.	Verhoef et Leeftang (2009) ; Fuentes et al. (2011)
Q84	Vous comptez sur Dieu pour envoyer des clients à l'entreprise, puisque « <i>« sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale » (ce que Dieu vous a réservé, rien ne pourra vous l'enlever)</i> »	Étude de cas multiples
Q85	Lorsqu'on demande à Dieu et qu'on est juste, les clients viennent tout seuls. On n'a pas besoin de faire des efforts pour aller les chercher.	Avis d'expert
Q86	Les gens qui font des sacrifices aux Loas peuvent aussi avoir des clients.	Avis d'expert
Q87	En demandant l'aide du prêtre, du pasteur ou du Hoogan, on peut aussi avoir des clients.	Avis d'expert

N) Mesure du rendement au travail

Le rendement au travail est mesuré à partir des items traitant de l'effort et de la qualité du travail fourni par les employés. Trois items ont été adaptés des travaux de Shaw et al. (2003) et Chiang et Birtch (2010). Les trois autres items sont issus de l'étude de cas multiples. Le tableau 3.25 présente les six items retenus pour mesurer le rendement au travail ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.25. Mesure du rendement au travail

Rendement au travail		Sources
No	Items	
Q88	Globalement, vos employés manifestent très peu d'intérêt à fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.	Étude de cas multiples
Q89	Globalement, vos employés sont toujours disponibles pour l'entreprise lorsque c'est nécessaire.	Chiang et Birtch, 2010
Q90	Généralement, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.	Étude de cas multiples
Q91	Globalement, à la fin de la journée, vous êtes toujours satisfait du travail fourni par vos employés.	Avis d'expert
Q92	Globalement vos employés fournissent chaque jour l'effort que vous attendez d'eux.	Avis d'expert
Q93	Globalement, vos employés sont très peu préoccupés à fournir un travail de qualité.	Étude de cas multiples
Q94	Globalement, vos employés affichent une attitude de " <i>li bon konsa</i> " (<i>c'est bon comme cela</i>) et se montrent très peu intéressés à chercher la perfection dans leur travail.	Étude de cas multiples

O) Mesure de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a fait l'objet de nombreux travaux empiriques. Ainsi, cinq items ont été adaptés des travaux de Chiang et Birtch, 2010; Ellinger et al. (2013) et de Yeh (2014). Ces items concernent le degré de détermination des employés à s'engager dans l'organisation et d'y rester pendant une longue durée, tout en poursuivant les objectifs organisationnels. Le tableau 3.26 présente les cinq items retenus pour mesurer l'engagement organisationnel ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.26. Mesure de l'engagement organisationnel

Engagement organisationnel		Sources
No	Items	
Q95	Vos employés ont des comportements qui montrent que leur avenir est étroitement lié à celui de l'entreprise.	Adapté de Chiang et Birtch, 2010 et de Ellinger et al., 2013
Q96	Vos employés se montrent très attachés à l'entreprise.	Adapté de Ellinger et al., 2013
Q97	Vos employés montrent qu'ils partagent les valeurs de l'entreprise.	Adapté de Chiang et Birtch, 2010; Ellinger et al., 2013 et de Yeh, 2014
Q98	Vos employés montrent une fierté de dire aux autres qu'ils font partie de l'entreprise.	Adapté de Ellinger et al., 2013 et de Chiang et Birtch, 2010.
Q99	Vos employés montrent qu'ils sont vraiment préoccupés par la poursuite des objectifs de l'entreprise.	Adapté de Chiang et Birtch, 2010; Ellinger et al., 2013 et Yeh, 2014

P) Mesure du comportement de citoyenneté organisationnelle

Le comportement de citoyenneté organisationnelle a fait l'objet d'études empiriques dans la littérature. Ainsi, des items ont été adaptés à partir des travaux de Ellinger et al. (2013) et de Paillé (2006). Les cinq items retenus pour mesurer le comportement de citoyenneté organisationnelle ainsi que leurs sources de validation sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3.27. Mesure du comportement de citoyenneté organisationnelle

Comportement de citoyenneté organisationnelle		Sources
No	Items	
Q100	Vos employés prennent des responsabilités supplémentaires afin d'aider leurs collègues dans leur travail lorsque c'est nécessaire.	Adapté de Ellinger et al., 2013 et de Paillé, 2006
Q101	Vos employés aident leurs collègues qui sont en retard dans l'exécution de leurs tâches.	Adapté de Ellinger et al., 2013 et de Paillé, 2006

Q102	Vos employés aident leurs collègues qui ont de lourdes charges de travail, même lorsque cela ne fait pas partie de leur travail.	Adapté de Ellinger et al., 2013 et de Paillé, 2006
Q103	Vos employés aident leurs collègues à exécuter des tâches difficiles, même si l'aide n'est pas directement demandée.	Adapté de Ellinger et al., 2013 et de Paillé, 2006
Q104	Vos employés aident leurs collègues de travail dans leurs responsabilités lorsqu'ils sont absents.	Adapté de Ellinger et al., 2013 et de Paillé, 2006

Q) Mesure de l'accumulation du capital

L'accumulation du capital est très répandue dans la littérature économique. Les recherches traditionnelles sur la performance des entreprises ont utilisé les dépenses d'acquisition des machines et des bâtiments comme mesure du capital physique (Louzzani, 2004). D'autres recherches utilisent soit le taux de croissance des dépenses en capital physique, soit les dépenses réelles en acquisition de matériels (Blanco et Grier, 2012 ; Shioji et Vu, 2012; Li et al., 2012). Dans le cadre de cette étude, nous avons considéré les deux aspects de l'accumulation du capital, à savoir : capital physique et capital financier. Ainsi, quatre items portant sur l'évolution des dépenses d'acquisition du capital physique, la croissance des fonds propres et le comportement de l'entrepreneur vis-à-vis de l'épargne ont été considérés. Les travaux de Diakité (2004) nous ont fourni deux items concernant l'accumulation du capital physique et le comportement de l'individu face à l'épargne. Deux items ont été validés à partir de l'avis des experts. Le tableau 3.28 présente les cinq items retenus ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.28. Mesure de l'accumulation du capital

Accumulation du capital		Sources
No	Items	
Q105	Vos dépenses en achat d'équipements et machines de production, matériel de bureaux ou location- achat- construction-aménagement de bâtiments ont augmenté durant les trois dernières années.	Adapté de Louzzani, 2004
Q106	Chaque année, vous gardez toujours une partie du bénéfice de l'entreprise pour augmenter les fonds propres.	Avis d'expert
Q107	Chaque année, vous gardez toujours une partie du bénéfice de l'entreprise pour acheter des équipements et machines de production, matériel de bureaux ou location- achat- construction-aménagement de bâtiments.	Avis d'expert
Q108	La fortune est le produit d'une longue accumulation de l'épargne.	Diakité (2004)
Q109	L'argent doit être dépensé et non épargné.	Diakité (2004)

R) Mesure de l'innovation

L'innovation est très répandue dans la littérature économique. Elle a fait l'objet de nombreux travaux empiriques. L'innovation est mesurée à partir des indicateurs relatifs à un ensemble de mesures prises par l'entrepreneur durant les trois dernières années pour améliorer le processus de production, introduire de nouveaux produits, améliorer la qualité des produits existants et la chaîne de distribution. Étant donné que l'innovation concerne aussi les employés de l'entreprise, nous avons repéré un item pour déterminer si l'entreprise donne des récompenses à ceux qui font preuve d'initiative. Ainsi, cinq items ont été adaptés à partir des travaux de Gebreeyesus et Mohnen (2013) et de Mathew et al. (2012). Les deux autres items proviennent des travaux de Nybakk et Hansen (2008) et de Carmeli et al. (2010). Le tableau 3.29 présente les sept items retenus pour mesurer l'innovation ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.29. Mesure de l'innovation

Innovation		Sources
No	Items	
Q110	Votre entreprise a effectué des dépenses pour améliorer la qualité des produits durant les trois dernières années.	Adapté de Gebreeyesus & Mohnen (2013) et de Mathew et al. (2012)
Q111	Votre entreprise a effectué des dépenses pour améliorer le dispositif managérial durant les trois dernières années.	Adapté de Gebreeyesus & Mohnen, 2013.
Q112	Votre entreprise a effectué des dépenses pour introduire de nouvelles formes de distribution des produits durant les trois dernières années.	Adapté de Gebreeyesus & Mohnen, 2013.
Q113	Votre entreprise a effectué des dépenses en achat d'équipements informatiques, matériels de télécommunication et logiciels durant les trois dernières années.	Adapté de Gebreeyesus & Mohnen, 2013.
Q114	Votre entreprise a donné des récompenses aux employés qui font preuve d'initiative durant les trois dernières années.	Adapté de Carmeli et al. (2010)
Q115	Votre entreprise a fait des investissements dans de nouveaux produits durant les trois dernières années.	Adapté de Gebreeyesus & Mohnen (2013).
Q116	Votre entreprise a opéré des changements significatifs durant les trois dernières années au niveau du marketing.	Nybakk et Hansen (2008)

S) Mesure du capital humain

Le capital humain fait l'objet de nombreuses études dans la littérature empirique (Dimov et Shepherd, 2005 ; Griffith et al., 2010 ; Doong et al., 2011). Ainsi, deux items ont été adaptés respectivement des travaux de Griffith et al. (2010) et de Doong et al. (2011). Ces

items tournent notamment autour du nombre d'années que l'individu a passé à l'école et la formation continue dont il a pu bénéficier durant sa carrière. Le tableau 3.30 présente les deux items retenus pour mesurer le capital humain ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.30.Mesure du capital humain

Capital humain		Sources
No	Items	
Q117	Vos dépenses en formation du personnel ont augmenté durant les trois dernières années.	Adapté de Griffith et al. (2010)
Q118	Quel est le niveau d'éducation atteint par la plupart des employés ?	Adapté de Doong et al. (2011)

T) Mesure du financement externe

Le financement des entreprises a fait l'objet de nombreux travaux empiriques dans la littérature. Dans le cas qui nous concerne, nous avons considéré l'accès au financement externe, c'est-à-dire la facilité avec laquelle une entreprise trouve des prêts bancaires. Les deux items retenus pour mesurer l'accès au financement externe ont été adaptés de Diakité (2004) et de Rahaman (2011). Le tableau 3.31 présente les deux items retenus pour mesurer l'accès au financement externe.

Tableau 3.31.Mesure de l'accès au financement externe

Accès au financement		Sources
No	Items	
Q119	Votre entreprise se finance à partir d'emprunts bancaires.	Adapté de Rahaman (2011) et Diakité (2004)
Q120	Votre entreprise a des difficultés pour trouver des prêts bancaires.	Adapté de Rahaman (2011) et Diakité (2004)

U) Mesure de la performance

La performance de l'entreprise ayant fait l'objet de nombreuses études, l'ensemble des items retenus pour la mesurer ont été repérés dans la littérature. La performance de l'entreprise comprend deux dimensions : la performance financière et la performance non

financière. En conséquence, deux groupes d'items ont été sélectionnés pour mesurer la performance de l'entreprise.

1) Mesure de la performance financière

La performance financière de l'entreprise est mesurée traditionnellement par des indicateurs calculés à partir des données comptables. En absence de données comptables sur les résultats de l'entreprise, on peut utiliser l'échelle de likert pour demander à l'entrepreneur de fournir des informations sur le chiffre d'affaires, les ventes et le profit réalisés par l'entreprise pendant une période donnée (Kaynak, 2003 ; Wang et al., 2011). D'autres auteurs ont utilisé aussi l'échelle de likert pour demander à l'entrepreneur d'indiquer la performance de l'entreprise à partir du retour sur ventes ou retour sur investissement (Yee et al., 2010). Dans le cadre de cette étude, cinq items ont été retenus pour mesurer la performance financière de l'entreprise. Le premier item a été reproduit à partir des travaux de Galliègue et Madjimbaye (2006). Le deuxième item a été tiré des travaux de Arcand (2006), de Verhoef et Leeftang (2009), de Griffith et al. (2010), de Avci et al. (2011), de Fuentes-Fuentes et al. (2011), et de Wang et al. (2011). Les trois autres items proviennent des travaux de Carmeli et al. (2010), de Griffith et al. (2010), de Avci et al. (2011) et de Zehir et al. (2011). Le tableau 3.32 présente les cinq items retenus ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.32. Mesure de la performance financière

Performance financière		Sources
No	Items	
Q123	Le chiffre d'affaires de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.	Galliègue et Madjimbaye (2006)
Q124	Le profit de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.	Adapté de Kaynak (2003), Arcand (2006), Verhoef et Leeftang (2009), Griffith et al. (2010), Fuentes-Fuentes et al. (2011), Wang et al. (2011), Avci et al. (2011) et de Zehir et al. (2011)
Q125	Les ventes de votre entreprise ont augmenté durant les trois dernières années.	Adapté de Kaynak (2003), Carmeli et al. (2010), Avci et al. (2011) et de Zehir et al. (2011)
Q126	Les coûts ont diminué pour votre entreprise durant les trois dernières années.	Avci et al. (2011), Zehir et al. (2011)
Q127	Les bénéfices de votre entreprise étaient au-delà des espérances durant les trois dernières années.	Griffith et al., 2010

2) Mesure de la performance non financière

Les items retenus pour mesurer la performance non financière sont au nombre de quatre. Ils renseignent sur la satisfaction des employés, la satisfaction et la fidélité des clients de l'entreprise. Un item a été reproduit à partir des travaux de Verhoef et Leeflang (2009), Carmeli et al. (2010), Zehir et al. (2011), Fuentes-Fuentes al. (2011) et de Avci et al. (2011). Les trois autres items ont été adaptés des travaux de Verhoef et Leeflang (2009) et Avci et al. (2011). Le tableau 3.33 présente les quatre items retenus ainsi que leurs sources de validation.

Tableau 3.33. Mesure de la performance non financière

Performance non financière		Sources
No	Items	
Q128	Le niveau de satisfaction des clients de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.	Verhoef et Leeflang (2009), Carmeli et al. (2010), Zehir et al., (2011), Fuentes-Fuentes al. (2011), Avci et al. (2011)
Q129	La fidélité des clients à votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.	Verhoef et Leeflang (2009), Avci et al. (2011)
Q130	Le niveau de satisfaction des employés de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.	Verhoef et Leeflang (2009), Avci et al. (2011)
Q131	Le nombre d'employés qui a quitté votre entreprise a diminué durant les trois dernières années.	Avci et al. (2011)

Paragraphe 3. Échelle de mesure

Le choix de l'échelle de mesure des variables est important pour l'estimation du modèle théorique. Il existe plusieurs méthodes qu'on peut utiliser pour mesurer une variable. Gagné et Godin (1999) ont fait remarquer que les méthodes les plus connues sont celles de Likert (1932), le différenciateur sémantique de Osgood et al. (1957) et les techniques de Thurstone (1957). Parmi ces méthodes, l'échelle de Likert est la plus répandue dans la littérature (Lawson-Body, 2000 ; Diakité, 2004 ; Carmeli et al., 2010; Zehir et al., 2011; Willebrands et al., 2012; Wilderom et al., 2012; Gebreeyesus et Mohnen, 2013). L'échelle de Likert (1932) est une méthode additive permettant de mieux capter la réalité pour des études portant sur des croyances, des construits cognitifs, la perception et l'intention (Gagné et Godin, 1999). S'agissant de la culture, l'utilisation de l'échelle de likert est recommandée pour permettre de mieux capter la réalité de terrain (House et al.,

2004). Ainsi, nous avons ramené à l'échelle de likert l'ensemble des variables du modèle. Les items sont mesurés à partir d'une échelle de 1 à 5, allant de « Tout à fait en désaccord » à « tout à fait en accord » (Zehir et al., 2011). Alors, le questionnaire est développé pour permettre aux répondants de sélectionner la réponse correspondant au mieux à leur degré d'accord ou de désaccord par rapport à chaque item.

Paragraphe 4. Le pré-test

La réalisation d'un pré-test pour tous les nouveaux instruments de mesure est une étape cruciale qui permet de prévenir sinon minimiser les erreurs dans le questionnaire d'enquête (Churchill, 1979 ; Lawson-Body, 2000 ; Yeh, 2014). Ainsi, après avoir réalisé les entretiens qui nous ont permis de raffiner le questionnaire, un pré-test a été réalisé sur un échantillon de 5 entreprises choisies au hasard dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince. Les réactions des entrepreneurs nous ont permis d'ajuster le questionnaire. Nous avons aussi échangé avec des professeurs pour avoir leurs opinions sur la version finale du questionnaire avant d'être administré auprès des entreprises. Le pré-test nous a permis aussi de juger de la compréhension de l'instrument et de la clarté des questions comme l'ont suggéré Griffith et al. (2010). Ainsi, le pré-test nous a permis d'avoir une idée claire de la durée moyenne nécessaire au remplissage du questionnaire. Tenant compte des commentaires issus du pré-test et des échanges avec des professeurs et chercheurs, nous avons fait des ajustements dans le questionnaire. Ce qui nous a donné la version définitive utilisée pour collecter les données.

Conclusion du chapitre

Nous avons discuté à travers ce chapitre du positionnement épistémologique de cette recherche, du développement et de la validation des instruments de mesure et de la méthodologie adoptée pour la recherche qualitative à travers l'étude de cas multiples. Nous avons rendu compte de la procédure suivie pour élaborer et valider le questionnaire d'enquête. Après avoir exploré la littérature et identifié les items qui sont déjà validés, nous avons suivi la méthodologie proposée par Churchill (1979) pour valider les nouveaux items introduits dans le cadre de cette étude. Elle consiste à développer et

valider les instruments de mesure concernant les traits socioculturels qui n'ont pas encore fait l'objet d'études empiriques jusque-là. Les principales activités du processus de développement et de validation des instruments de mesure se résument en la réalisation d'une étude de cas multiples et le raffinement du questionnaire. Des précisions ont été apportées par rapport à la nature des variables et l'échelle de mesure adoptée dans le cadre de cette étude. Nous avons justifié pourquoi l'échelle de likert a été retenue pour mesurer les différentes variables du modèle. Finalement, nous avons rendu compte du pré-test réalisé et qui nous a permis d'apporter les derniers ajustements dans le questionnaire. Le prochain chapitre présente la méthodologie adoptée pour la collecte de données quantitatives et les différents tests statistiques effectués en vue de la préparation des résultats.

**CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE RECHERCHE QUANTITATIVE,
PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Introduction du chapitre

Au niveau du chapitre précédent, nous avons discuté de la méthodologie utilisée pour mener l'étude de cas multiples qui nous a permis de raffiner les instruments de mesure. Le présent chapitre est consacré à la présentation des résultats qui sont d'ordre qualitatif et quantitatif. Il débute tout d'abord dans sa première section par la présentation des résultats qualitatifs analysant les outputs de l'étude de cas multiples. Il enchaîne dans sa deuxième section avec la présentation de la méthodologie utilisée pour conduire la recherche quantitative. Toujours dans sa deuxième section, il rend compte des différents tests statistiques constituant une phase de vérification de la fiabilité des données et de la composition des différents facteurs proposés alors que la troisième section présente les statistiques descriptives, les résultats économétriques et la vérification des hypothèses de recherche.

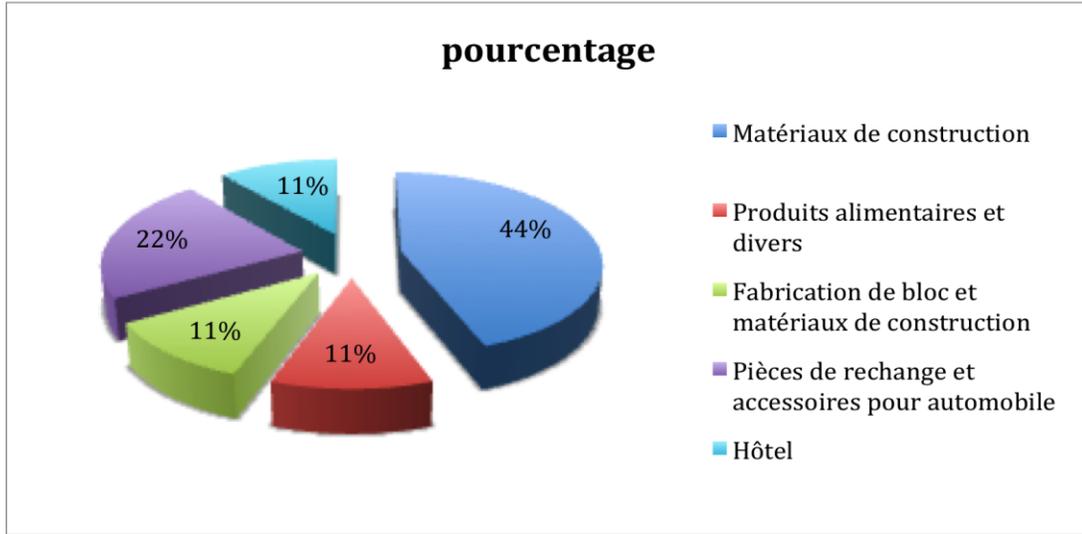
Section 1. Résultats de l'étude de cas multiples

Cette section présente les principaux résultats qualitatifs provenant de l'étude de cas multiples. La présentation des résultats qualitatifs a pour but d'analyser les opinions des répondants par rapport aux différents facteurs socioculturels en lien avec la performance de l'entreprise. S'agissant de l'étude de cas multiples, les réponses fournies par les interviewés par rapport à chacun des thèmes évoqués seront présentées pour chaque facteur socioculturel étudié.

Paragraphe 1. Caractéristiques des répondants

L'étude de cas multiples porte sur un échantillon final de 9 entreprises opérant dans les secteurs construction (44%), pièces de rechange et accessoires pour automobile (22%), produits alimentaires (11%), fabrication de blocs et autres matériaux (11%), et hôtellerie (11%). La figure suivante montre la répartition des répondants par type d'activités.

Figure 7. Caractéristiques des répondants



La primauté de l’au-delà

Les résultats de l’étude de cas multiples révèlent que sept (7) répondants affirment avoir accordé une grande importance à la préparation de la vie dans l’au-delà, la vie après la mort. Ils se considèrent comme étant de passage sur la terre. Par rapport aux solutions à apporter aux problèmes rencontrés dans la vie, trois (3) répondants déclarent que certains problèmes seront résolus seulement après la mort. S’agissant du rôle des funérailles dans la préparation de la vie dans l’au-delà, les neuf (9) répondants reconnaissent que pour diverses raisons les funérailles occupent une place importante dans la société haïtienne. L’ensemble des répondants déclare avoir aidé financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.

En effet, l’entrepreneur (E2) croit qu’on doit accorder une grande importance à la vie spirituelle dans tout ce qu’on fait. Il rajoute qu’on ne doit pas gâcher l’autre vie espérée après la mort. L’entrepreneur reconnaît que les activités économiques sont nécessaires pour la vie terrestre, mais il croit que l’autre vie sera meilleure. L’entrepreneur déclare avoir accordé un même niveau d’importance à ces deux activités : préparer la vie céleste

et travailler au succès de l'entreprise. Cependant, s'il devait faire un choix, il aurait préféré une éternité bien heureuse dans le ciel que d'être très riche sur la terre. Selon l'entrepreneur, si c'est dans ce monde seulement que nous devons vivre nous serions les plus malheureux. Il croit qu'il y a un temps où il devra quitter la terre pour aller vivre avec Christ dans le ciel. C'est pourquoi, il accorde beaucoup d'importance aux activités spirituelles. Mais, cela ne veut pas dire qu'il ne doit pas travailler pour autant.

L'entrepreneur (E3) a fait remarquer que les haïtiens s'accrochent à leur mort. C'est ce qui explique que dans les milieux ruraux par exemple, la plupart des familles construisent des tombeaux dans leur cour pour enterrer leur mort. C'est juste pour garder une proximité avec leur mort. L'entrepreneur avance qu'on peut remarquer qu'un individu est décédé parfois par manque de nourriture ou de soins médicaux. Cependant, la famille va faire de grandes dépenses pour lui offrir des funérailles de grands prix. Ce même répondant affirme aussi que les funérailles représentent une occasion favorable pour montrer aux autres qu'on est une grande famille⁷¹. L'entrepreneur (E3) retrace le fil des événements conduisant à l'organisation des funérailles en Haïti. Il avance que le processus des funérailles commence dès l'annonce du décès de l'individu. Dès les premières minutes du décès, les gens se hâtent de rendre visite à la famille affligée. Ils en profitent pour piller la maison en emportant tout objet de valeur. Les visites vont se poursuivre quotidiennement, du matin au soir, jusqu'aux cérémonies des funérailles. Dans toutes ces occasions, la famille endeuillée doit nourrir ses invités (café, boissons gazeuses et alcoolisées, riz et viande). Ensuite, une grande soirée est organisée à la veille des funérailles (veillée) qui prend l'ampleur d'une fête (musique, jeux, boissons alcoolisées, nourriture, café et du thé). Au moment de la veillée, il faut pleurer pour faire preuve d'affection et d'attachement à la personne décédée. Dans le cas où la famille n'a pas suffisamment de gens pour pleurer, elle loue des pleureuses pour animer la soirée en créant de l'ambiance. Ensuite, une somme faramineuse est mobilisée pour l'achat d'un

⁷¹. L'entrepreneur rajoute que sa famille est divisée à l'occasion des funérailles de sa grand-mère. Il y a un de ses cousins qui voulait que sa grand-mère passe 15 jours en morgue alors qu'une partie de la famille ne l'entendait ainsi. Sociologiquement, son cousin voulait montrer que sa grand-mère a passé 15 jours en morgue pour faire preuve d'une grande famille, une famille riche.

cercueil de grand prix, la location d'un orchestre (fanfare) pour conduire les dépouilles mortelles au cimetière. Il faut acheter des vêtements et chaussures pour les membres de la famille (famille élargie). Tout le monde se rend au studio pour la coiffure. En plus du «corbia» qui assure le transport des dépouilles mortelles, on loue des autobus pour assurer le transport des convives à l'église et au cimetière. Après l'inhumation, les participants remontent dans les autobus pour se rassembler à la maison en vue d'une grande réception (nourriture, boissons gazeuses et alcoolisées).

Toujours dans la logique de faciliter le passage de l'individu décédé à la vie dans l'au-delà, la famille organise des prières⁷² en son honneur. Ces prières peuvent durer une semaine. Durant toute la semaine de prière, les gens organisent des ambiances musicales, des danses, et d'autres jeux folkloriques sont au rendez-vous. Les invités sont servis du thé, du café, des boissons gazeuses et alcoolisées. La semaine de prière sera clôturée par une autre réception. La nourriture (viande et céréales) et les boissons (gazeuses et alcoolisées) doivent être en quantité suffisante pour satisfaire tout le monde. L'entrepreneur conclut pour dire que les dépenses de funérailles prennent une ampleur exceptionnelle en Haïti durant ces dernières années. C'est une charge énorme surtout pour les gens de la classe moyenne qui supportent généralement les grandes dépenses dans les familles.

L'entrepreneur (E4) a déclaré qu'il préfère une éternité bienheureuse en précisant toutefois qu'il est encore sur la terre, il doit faire croître l'entreprise. Mais la première place est accordée à Dieu. Selon l'entrepreneur, nos jours sont limités à soixante dix ans et cela passe très vite. Et même si l'on pouvait vivre pendant 100 ans sur la terre, c'est moins que 100 jours par rapport à l'éternité. L'entrepreneur rajoute qu'il a besoin des moyens pour fonctionner. C'est pourquoi, il crée l'entreprise. Il affirme aussi que lorsqu'un individu a un proche parent qui est décédé, sa position sociale l'oblige dès fois à aller au-delà de ses capacités. Il rajoute qu'on vit quand même dans une société, on ne

⁷². Il est courant en Haïti que les gens organisent des cérémonies de prières qui peuvent durer une semaine pour permettre à l'être décédé de bien faire le voyage vers l'au-delà. Ces prières sont présidées par un prêtre qui porte le nom de père savane, dans le jargon populaire. En général, les gens se sont réunis tous les soirs pour offrir une ambiance de fête avec de la danse, des contes populaires et d'autres jeux comme les dominos, les cartes, etc.

peut pas se marginaliser⁷³. Il faut faire face à certaines exigences sociales. Cela veut dire que les funérailles seront à la hauteur de la position sociale de la famille.

Toujours par rapport au rôle des funérailles dans la préparation de la vie dans l'au-delà, l'entrepreneur (E5) a avancé que l'haïtien croit que les morts et les vivants sont en parfaite communion. C'est ce qui explique cette grande importance accordée aux funérailles en Haïti. Il avance que l'haïtien authentique considère son mort comme quelqu'un qui l'a devancé dans la vérité. Il est son protecteur dans différentes circonstances de la vie. En conséquence, il fait tout pour lui plaire. Il rajoute que parfois même avant son décès, l'individu passe des consignes à respecter lors de ses funérailles et les gens croient qu'elles sont d'application stricte. Sinon, le mort peut se fâcher et provoquer d'autres décès dans la famille.

L'entrepreneur (E6) a déclaré que si l'on veut devenir riche très rapidement en Haïti, il faut créer une entreprise funéraire. Il rajoute que l'haïtien peut vendre tout ce qu'il possède pour organiser les funérailles d'un proche parent⁷⁴. Selon l'entrepreneur, c'est un secteur qui fonctionne très bien en Haïti. Les gens font du business à l'occasion des décès. Des courtiers appellent l'entreprise funéraire pour avoir des commissions sur les funérailles de quelqu'un, mêmes les membres de la famille cherchent à avoir des commissions⁷⁵. Plus les funérailles coûtent, plus les commissions sont élevées. Il y a aussi des gens qui décident volontairement d'offrir des funérailles de grands prix à un être décédé. Selon l'entrepreneur, les funérailles coûtent trop en Haïti. Il reconnaît aussi qu'après les funérailles, les familles ont généralement beaucoup de difficultés économiques pour survivre. Cet entrepreneur qui n'a pas voulu fournir trop de détails, avance qu'il n'investit pas dans ce secteur parce qu'il est trop lié à la sorcellerie.

⁷³. On dira ah: « yap gade ki sèkèy kew' ba li » (regarde le cercueil qu'il a donné à sa mère).

⁷⁴. L'entrepreneur explique que son grand-père est devenu grand propriétaire terrien grâce aux funérailles. C'est que les gens qui ont des cas de décès vendent très souvent leur propriété afin d'assurer les dépenses de funérailles.

⁷⁵. Les commissions représentent un certain pourcentage que l'entreprise donne au démarcheur, celui fait appel à l'entreprise funéraire. En vue de maximiser ses commissions, étant donné que c'est lui qui connaît les capacités financières de la famille, si la famille a des gens dans la diaspora, il qui indique à l'entreprise funéraire comment elle doit fixer les prix.

Auto-retrait du monde

Par rapport à l'auto-retrait du monde, huit (8) répondants déclarent avoir une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle internationale. Huit (8) entrepreneurs pensent aussi qu'il est important de chercher à connaître la stratégie adoptée par les concurrents pour attirer des clients. L'ensemble des répondants manifeste une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché. Quatre (4) répondants ont mis en place un dispositif pour suivre l'évolution technologique au niveau international. Aucune entreprise n'a établi de relations de partenariat avec des entreprises ou organisations internationales. Deux entreprises déclarent avoir des relations de partenariat avec des entreprises au niveau national.

L'entrepreneur (E5) déclare qu'il est important d'avoir des relations avec d'autres entreprises. Il avance qu'un partenariat peut permettre de mieux alimenter le marché. On peut faire des commandes plus importantes et faire des économies d'échelle. L'entrepreneur poursuit pour dire que lorsqu'on place des commandes importantes, les produits coûtent moins chers. L'entrepreneur confie qu'il est toujours à la recherche de nouveaux produits à offrir aux clients. C'est pourquoi, un partenariat avec d'autres entreprises internationales pourrait se révéler très bénéfique pour l'entreprise. Cependant, il n'a pas encore trouvé cette opportunité. L'entrepreneur affirme aussi qu'il est très ouvert sur le monde. Il croit qu'il ne faut pas « réinventer la roue ». Il a fait comprendre aussi que c'est un grand problème pour l'haïtien qui cherche généralement à faire les choses singulièrement. Il a pris l'exemple de la République Dominicaine qui s'est développée juste à côté d'Haïti. Selon l'entrepreneur, c'est une grande opportunité qu'Haïti pourrait exploiter pour mieux faire les choses. Mais c'est le contraire, a-t-il conclu.

L'entrepreneur (E8) affirme que son entreprise n'a pas de relations de partenariat avec des entreprises au niveau national ou international. Il avoue qu'il est intéressé à avoir des partenariats avec d'autres entreprises. Cependant, il avance aussi qu'il est difficile de

gérer des relations de partenariat avec des firmes nationales. Il rajoute que les gens ne sont pas sincères. Ils vont toujours chercher à exploiter tous les avantages à eux-seuls et vous serez le grand perdant. Ainsi, l'entrepreneur se montre plus intéressé à établir des partenariats avec des entreprises au niveau international. Étant donné aussi qu'il opère dans le secteur construction, il essaie autant que possible de suivre l'évolution technologique afin de répondre à la demande des clients qui, depuis le tremblement de terre du 12 janvier 2010, ont tendance à modifier leur méthode de construction. Ils cherchent de nouveaux types de matériaux répondant mieux aux exigences du temps actuel. Selon l'entrepreneur, un partenariat avec des entreprises étrangères pourrait lui permettre d'avoir de nouveaux produits à offrir aux clients et d'avoir des avantages concurrentiels. Ce qui pourrait rendre l'entreprise plus performante aussi.

Niveau d'aspiration

Pour ce qui concerne le niveau d'aspiration, sept (7) répondants déclarent qu'ils cherchent à avoir de la richesse mais qu'on doit éviter aussi d'être trop riche. Deux entrepreneurs adhèrent au dicton « degoute miyò pase pa pise ». Il y a un répondant qui pense que ces genres d'adages peuvent rétrograder l'individu dans la recherche de solutions aux problèmes rencontrés dans la vie. L'un des répondants déclare que beaucoup d'haïtiens se montrent très approximatifs dans leurs réalisations et leur mode de fonctionnement.

Par rapport au diminutif « ti » (petit) qui semble caractériser un faible niveau d'aspiration, l'entrepreneur (E3) explique que les haïtiens lui attribuent deux sens. Beaucoup de gens l'utilisent pour exprimer leur affection envers ce qu'ils possèdent. Certains individus peuvent viser de grandes choses et ont même déjà réalisé de grands exploits dans la vie alors qu'ils disent par exemple : « sa a se ti kay mwen » (celle-là, c'est ma petite maison », même s'il s'agit d'un château. Dans ce cadre, le diminutif « petit » peut être considéré comme un concept affectif. En revanche, l'entrepreneur croit aussi que l'utilisation du diminutif « ti » (petit) renvoie à un esprit de résignation et de paresse chez certains individus.

L'entrepreneur (E1) a déclaré qu'il ne cherche pas à posséder le monde. Tout cela, on va les laisser aux autres, et parfois ils peuvent ne pas être vos enfants. L'entrepreneur argumente que cela ne sert à rien de prendre tout son temps à accumuler des richesses qu'on va laisser aux autres. Il rajoute qu'il y a des enfants qui arrivent jusqu'à précipiter le décès de leurs parents afin d'entrer en possession de l'héritage. Ils ne veulent même pas attendre que le parent parte tranquillement. Il rajoute ensuite : lorsque quelqu'un fait des efforts pour augmenter sa richesse en Haïti, il est devenu une cible. On peut le kidnapper⁷⁶ ou le tuer. Alors avoir beaucoup de richesse ce n'est pas la meilleure solution, selon l'entrepreneur.

L'entrepreneur (E2) avance qu'il connaît des entreprises qui existent depuis plus de 20 ans et qui n'avancent pas. Selon lui, ces entrepreneurs peuvent être satisfaits du niveau atteint par leurs entreprises et ne font plus d'efforts supplémentaires pour aller vers l'avant. L'entrepreneur croit aussi que la plupart des individus qui répètent ces genres d'expression (pito nou lèd nou la, degoute miyò pase pa pise) ont tendance à se résigner avec leur situation économique. Pour l'entrepreneur, ces adages ont des conséquences sur l'activité entrepreneuriale en Haïti et c'est ce qui explique, selon lui, le manque de croissance des entreprises haïtiennes qui n'arrivent pas à se lancer dans l'industrie à proprement parler. Elles préfèrent importer des produits, faire un petit bénéfice et cela leur suffit.

Quant à savoir si trop de richesse éloigne l'homme de Dieu ou si un entrepreneur pourrait se limiter dans la recherche du profit, l'entrepreneur (E5) croit qu'il ne faut être ni trop riche ni trop pauvre. Entre beaucoup de richesse et Dieu, c'est sûr qu'on accordera plus d'importance à l'un ou à l'autre. Avec beaucoup de richesse, on peut ne plus avoir du temps pour Dieu et on peut se rendre compte qu'on est suffisant à soi-même. De même, il n'est pas bon d'être pauvre, car trop de souffrance peut empêcher quelqu'un de servir Dieu. L'entrepreneur avance qu'il y a deux catégories d'individus qui n'iront pas au ciel :

76. L'entrepreneur affirme qu'on peut kidnapper un de vos proches. Et, souvent même lorsque l'on paie la rançon réclamée, on les tue quand même.

le très pauvre et le très riche, parce que les deux extrêmes peuvent éloigner quelqu'un de Dieu. Le très pauvre peut tomber dans le blasphème en blâmant Dieu de ne lui avoir pas donné les moyens de subsistance alors que le très riche peut se dire qu'il n'a plus besoin de Dieu, puisqu'il a tout à sa disposition. L'entrepreneur croit plutôt qu'il doit avoir une vie agréable sur la terre pour mieux préparer sa vie céleste. Il croit qu'il doit être utile à sa communauté en créant de la richesse matérielle.

L'entrepreneur (E3) ne croit pas que la richesse peut éloigner l'homme de Dieu. Il croit que même s'il était très riche, il aurait toujours la foi en Dieu. Pour lui, rester en contact avec Dieu ne veut pas dire qu'on doit abandonner l'entreprise ou négliger les activités économiques pour aller à l'église. Ce répondant explique qu'il ne va pas à l'église régulièrement d'ailleurs. Il ne croit pas non plus aux « shows » qu'on fait tous les jours dans les églises. Cependant, sa philosophie est de témoigner la grandeur, la bonté de Dieu. Il a précisé, qu'il n'a vraiment pas encore eu l'occasion de remercier Dieu pour tout ce qu'Il a accompli dans sa vie. Il avance qu'au-delà de l'entreprise, Dieu a fait des choses extraordinaires dans sa vie. Voilà pourquoi, il doit le remercier. Ce même entrepreneur qualifie de réducteur les adages comme : « Degoute miyò pase pa pise, pito nou lèd nou la ». Il croit de préférence que si on est là, on doit être beau. Parce que cela sert de leitmotive pour bien faire les choses. L'entrepreneur affirme qu'il crée des entreprises, dans un premier temps, non pas qu'il est tant intéressé à la richesse, mais c'est plutôt le désir de servir la communauté qui l'incite. Il s'agit pour lui de créer quelque chose de référence, qui apporte de la valeur ajoutée à sa communauté, à son pays. L'entrepreneur affirme avoir de grandes ambitions dans la vie. Il conclut que malheureusement, c'est la tendance des haïtiens ou plus précisément les chrétiens qui semblent se contenter facilement du minimum. Il a pris le soin de préciser que ce ne sont pas tous les haïtiens qui sont comme cela, mais la majorité d'entre eux. Par exemple, les chrétiens haïtiens, notamment les protestants, découragent l'accroissement de la richesse dans leurs sermons. Il y a même une tendance à considérer comme infidèles ceux qui font des progrès intellectuels ou économiques. Selon l'entrepreneur, c'est une fausse croyance. Il explique que si son père (Dieu) est Roi, en tant que chrétien, il est un prince. Or, un roi n'est

jamais pauvre, un prince n'est jamais pauvre. Il rajoute que Dieu a mis sa richesse à la disposition de tous. Il revient à chacun de décider de ce qu'il veut avoir ou ce qu'il veut devenir dans la vie.

L'entrepreneur (E8) a avancé que Dieu n'est pas contre la richesse. Ce que Dieu nous demande, selon l'entrepreneur, c'est tout simplement de ne pas faire de la richesse notre maître. Il a dit avoir constaté que la plupart des prédications des cercles religieux ont tendance à encourager la pauvreté. Cependant, ce n'est pas de cette pauvreté dont parle la bible (Matthieu : 5). Selon l'entrepreneur, il s'agit d'une pauvreté en termes d'humilité, c'est-à-dire que le chrétien qui est riche doit se considérer comme un privilégié mis au service des autres. L'entrepreneur ne pense pas qu'il y ait une limite où l'on doit arrêter d'accumuler de la richesse. Au contraire, ce sont les chrétiens qui doivent être riches puisque Dieu lui-même appelle à la prospérité. Il avance aussi que les gens utilisent ces types de doctrine pour masquer leur paresse. L'entrepreneur rajoute que ce serait illogique même de dire qu'on sert un Dieu qui réserve toutes les bonnes choses dans le ciel et qu'on vit dans la disette sur la terre. Cela n'a aucun sens, déclare l'entrepreneur. Et même pour l'accomplissement de l'œuvre de Dieu, un chrétien devrait être riche, selon l'entrepreneur. Il rajoute que de toute façon, il y a des chrétiens qui seront victimes de la nature, il faudra leur venir en aide. Selon l'entrepreneur, on ne pourra pas le faire si on est pauvre. Il avance aussi avoir considéré son entreprise comme une source de bénédictions pour les autres. Il compte l'agrandir de jour en jour, définir des objectifs plus ambitieux et devenir plus riche afin de pouvoir aider les autres. Il croit enfin que Dieu n'est pas contre ces choses.

Gestion du temps

Les neuf (9) répondants affirment que généralement les haïtiens ont tendance à faire une mauvaise gestion du temps. Quatre (4) répondants affirment que leurs employés arrivent très souvent en retard dans leurs entreprises. Quatre (4) répondants déclarent aussi que leurs employés montrent une tendance à renvoyer à demain ce qu'on doit faire aujourd'hui. Six (6) entrepreneurs déclarent que leurs employés ont tendance à exécuter

les commandes à la dernière minute. Quatre (4) entrepreneurs avouent que leurs entreprises disposent de plans de travail et de chronogramme d'activités. Il s'agit d'un plan annuel qui prévoit les activités à exécuter ainsi que l'allocation des ressources. Deux répondants déclarent n'avoir pas pu mettre en œuvre leur plan de travail ni respecter leurs chronogrammes d'activités.

L'entrepreneur (E5) croit que le comportement des haïtiens par rapport au temps est très particulier. Il a dit avoir constaté que lorsqu'un individu a un rendez-vous à 10h heures par exemple, même lorsqu'il ne fait rien à la maison, il va se déplacer à 10h pour aller à la rencontre. L'entrepreneur avance aussi que les gens sont en retard dans les entreprises, les administrations publiques, à l'église et dans les cérémonies (mariage, funérailles, et autres célébrations). Il déclare qu'on finira par ne plus considérer le retard comme un problème en tant que tel, puisque tout le monde sait que lorsqu'on dit 9h par exemple, on parle de 10h dans le concret. Étant donné que presque tout le monde le comprend ainsi, on est en droit de ne plus considérer cela comme problème. Il dit avoir constaté aussi que dans les cérémonies de mariage et de funérailles par exemple, lorsqu'on dit 4h, les gens vont venir à 6h. Parfois, même si tout est prêt pour commencer la cérémonie, les invités ne sont pas à l'heure. Pour ce qui concerne son entreprise, l'entrepreneur précise que l'horaire de travail est de 8h à 16h. Cependant, il sait que les activités vont démarrer réellement entre 8h30 et 9h. Il mentionne aussi un autre aspect qui fait perdre du temps, c'est que la plupart des haïtiens aiment le football et sont très fanatiques aussi. Lorsque leurs équipes préférées jouent des matchs, s'ils ne sont pas en mesure de les suivre, même s'ils restent en poste, ils ne travaillent pas réellement. En vue de faire face à ce problème, il a mis une télé à leur disposition. Maintenant après avoir fini de regarder un match, ils prennent du temps pour faire un peu de discussion. Lorsque leurs équipes ont gagné, ils fournissent un meilleur rendement. L'entrepreneur déclare avoir constaté aussi qu'en période de compétitions internationales où il y a beaucoup de matchs, les employés sont plus ponctuels dans l'entreprise.

L'entrepreneur (E8) affirme que la gestion du temps est une problématique sérieuse en Haïti. C'est le gros problème des haïtiens, a-t-il rajouté. L'entrepreneur avance que le retard fait partie de la culture haïtienne. C'est un peuple qui n'a aucun souci de planification⁷⁷. L'entrepreneur avoue que ses employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise. Il explique qu'à la veille de cet entretien, il était obligé de licencier un employé ayant atteint des taux de retard inacceptables, après avoir épuisé toutes les mesures administratives contre ce dernier et qui se sont révélées inefficaces. L'entrepreneur affirme aussi que ses employés ont tendance à exécuter les commandes à la dernière minute. Il conclut en disant qu'il essaie de motiver ses employés sur la question des horaires, parfois ils se montrent très compréhensifs et les résultats sont plus ou moins satisfaisants.

Vie dans l'instant présent

Les réponses fournies par les interviewés en rapport à la vie dans l'instant présent révèlent que les entreprises opèrent dans un contexte où les gens ne croient pas en des projets de long terme. Six (6) entrepreneurs considèrent que la vie d'ici-bas est très courte. Sept (7) répondants expriment leurs préférences pour un faible bien-être dans l'immédiat par rapport à un bien-être élevé dans le futur. Ces entrepreneurs préfèrent investir aussi dans des projets qui peuvent rapporter de petits profits dans l'immédiat au lieu de grands profits à long terme.

L'entrepreneur (E1) croit que ce qu'on a aujourd'hui, c'est cela qui compte. Bien entendu, en tant qu'entrepreneur, il croit quand même dans le futur. Toutefois, il préfère investir dans des activités qui soient rentables à très court terme. Il ne croit pas trop dans des projets de long terme. Selon l'entrepreneur, les sacrifices consentis pour accumuler du capital nécessaire à la création de l'entreprise doivent être récompensés très rapidement. L'entrepreneur croit qu'il doit rentrer suffisamment de profit à très court terme afin de

⁷⁷. L'entrepreneur avance que même au niveau du gouvernement, lorsqu'ils ont des travaux à faire, c'est toujours à la dernière minute. La préparation des élections, du carnaval et de la rentrée scolaire. Tout se fait à la dernière minute. La plupart des gouvernements haïtiens n'ont jamais eu de plan. La manière de fonctionner est que la population demande une route ici, on va faire cette route. Là où l'on demande un aéroport, on va construire un aéroport. Là où l'on demande un marché, on va le construire.

vivre décemment. L'entrepreneur reconnaît qu'il doit laisser un peu de richesse à ses enfants, mais il doit vivre aussi. C'est pourquoi, il priorise toutes les activités rentables immédiatement au détriment de ceux qui peuvent rapporter à long terme.

L'entrepreneur (E3) pense au contraire que si l'activité ou le projet pouvait lui rapporter à court terme, ce serait très bien. Cependant, la rentabilité immédiate ne constitue pas sa première source de motivation. La première chose qui le motive, c'est être utile à la communauté à partir de ce qu'il fait. Par exemple, il permet à des familles de survivre grâce aux emplois créés par l'entreprise alors que s'il visait le court terme, il aurait pu créer une entreprise de produits alimentaires qui lui permettrait d'avoir des profits plus rapidement, au lieu d'investir dans un hôtel. Il n'a pas fait ce choix, car il préfère participer à la vie sociale, au relèvement de sa communauté. Aujourd'hui, son entreprise est devenue une référence pour les gens de la communauté. La fierté qu'il en tire aujourd'hui n'est pas comparable à ce qu'il aurait pu avoir dans une entreprise de produits alimentaires, par exemple. Il rajoute que les gens de la communauté sont fiers de donner l'entreprise en référence. Lorsqu'on leur demande leur adresse, ils répondent qu'ils habitent tout près de l'entreprise, même si en réalité ils sont à plus de 3 kilomètres d'elle. C'est cela qui fait la différence entre un projet de court et de long terme, a précisé l'entrepreneur. Ainsi, l'entrepreneur n'est pas trop intéressé à des profits immédiats. Il s'agit plutôt d'avoir quelque chose durable et qui rapporte de la valeur à long terme tant sur le plan personnel qu'au niveau de la collectivité.

L'entrepreneur (E4) déclare que même si la bible dit que Jésus revient bientôt, cela ne veut pas dire qu'on ne doit pas planifier sa vie. Il rajoute que Jésus lui-même a déclaré qu'Il ne sait pas quand Il reviendra, car dit-il, cela fait deux mille ans depuis que le retour de Jésus fut annoncé pour bientôt. Ce qui veut dire que Jésus peut prendre encore deux mille ans avant de venir. C'est pourquoi, tout en se préparant, l'entrepreneur croit qu'il doit travailler dur et chercher à développer l'entreprise, accumuler de la richesse matérielle pour pouvoir vivre décemment et laisser des patrimoines à ses enfants. L'entrepreneur a dit avoir accordé beaucoup d'importance au futur, car si dans sa

jeunesse il n'avait pas pris les bonnes décisions pour préparer sa vie, il ne serait pas un entrepreneur aujourd'hui. Il reconnaît les aléas de la vie, mais cela ne l'empêche pas de planifier des projets de long terme. Il croit aussi que l'entreprise doit continuer d'exister et devenir plus grande et plus performante. Si Jésus revient, c'est fini et bien fini. Pas de regret, conclut l'entrepreneur.

Fatalisme

Pour ce qui concerne le fatalisme, huit (8) entrepreneurs affirment qu'ils comptent sur Dieu d'abord pour les aider à assurer la performance de l'entreprise. Cinq (5) entrepreneurs comptent aussi sur leur propre force pour assurer le succès de leurs entreprises, même s'ils comptent aussi sur Dieu pour les aider. Ces entrepreneurs déclarent qu'ils cherchent d'abord l'aide de Dieu lorsqu'un problème surgit dans l'entreprise. Quatre (4) entrepreneurs croient que le paiement de la dîme et des offrandes est important pour garantir la performance de l'entreprise. Huit (8) entrepreneurs déclarent avoir consacré du temps aux activités spirituelles. Six (6) entrepreneurs affirment que leurs employés prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque, avant de commencer une journée de travail.

L'entrepreneur (E3) compte sur Dieu pour l'aider dans son entreprise. Il affirme qu'il est croyant, même s'il n'est pas religieux pour autant. Il est né dans le catholicisme, et il croit fortement en Dieu. D'ailleurs, il prie régulièrement. De manière objective et pratique, il croit que beaucoup de gens font des sacrifices, utilisent la magie, etc. pour faire fructifier leurs affaires. Il croit que beaucoup d'entrepreneurs haïtiens n'ont jamais ouvert leurs entreprises sans avoir une bouteille, une petite corde à marrer, une petite toile, une bougie, etc. Beaucoup d'entrepreneurs comptent d'abord sur Dieu pour les aider dans leurs entreprises. Il y a des haïtiens qui heurtent leur pied contre une pierre et pensent qu'ils doivent se rendre chez un bocor pour aller voir et comprendre ce qui s'est passé. L'entrepreneur dit avoir du respect pour la croyance des gens. Il respecte la logique de chaque personne, la philosophie de chaque personne. Il y a des gens qui vont utiliser toujours la magie ou d'autres atouts métaphysiques pour faire évoluer leurs affaires.

Cependant, l'entrepreneur avoue qu'il croit en la bénédiction de Dieu⁷⁸. Il croit qu'il va arriver très loin, tout en travaillant très dur aussi. L'entrepreneur rajoute qu'il faut balancer les choses. C'est une question de croyance. Pour sa part, en ouvrant son entreprise, il fait bénir l'espace par un prêtre catholique qui a chanté des messes d'actions de grâce, alors que parallèlement sa mère fait des activités de remerciement à Dieu avec son église protestante. Il affirme n'avoir aucun problème dès qu'il s'agit de la prière. Sa philosophie de la vie est guidée par sa croyance en l'accomplissement de certaines choses. Il croit fortement au travail. Cependant, l'entrepreneur ne pense pas qu'il puisse se croiser les bras et s'en remettre totalement à Dieu pensant qu'Il va tout faire à sa place. L'entrepreneur croit en l'aide de Dieu, et parallèlement, il utilise sa compétence pour rendre son entreprise performante.

L'entrepreneur (E5) déclare que c'est Dieu qui donne de l'intelligence, la santé et la sécurité indispensables aux hommes. Alors, la première place est accordée à Dieu dans tout ce qu'il entreprend. L'entrepreneur croit que la neutralité n'existe pas en matière de spiritualité. Si l'on n'est pas en Dieu, on est dans le Diable. Il croit que l'haïtien ne va pas gérer son entreprise sans une protection quelconque, car le diable existe. L'entrepreneur a dit connaître des gens qui croient en des forces mystiques, dès qu'ils ont un projet d'entreprise, ils misent d'abord sur des forces mystiques. Ceux qui sont dans le diable, comptent sur lui, ceux qui croient en Dieu comptent sur son intervention pour les aider dans leurs affaires. Par rapport au paiement de la dîme et des offrandes, l'entrepreneur explique que si on est croyant, on sait qu'on doit les payer. La dîme est seulement une dixième partie de nos richesses que nous donnons à Dieu, selon l'entrepreneur. Par contre, Dieu s'est donné lui-même totalement pour nous. Si Dieu voulait réclamer, ce n'est pas 1/10 seulement qu'il nous demanderait. L'entrepreneur avoue qu'il paie des dîmes et des offrandes juste en signe de reconnaissance envers Dieu, mais ce n'est pas pour garantir le succès de l'entreprise.

⁷⁸. L'entrepreneur dit avoir prié Dieu pour diverses raisons. Il a fait des expériences personnelles avec Dieu. Par exemple en 2011, il a eu un accident extrêmement grave et il croit s'en être sorti grâce à Dieu. Il avance que ce n'est peut-être pas cela qui a renforcé sa foi, mais il reste toujours un croyant.

L'entrepreneur (E7) qui s'est identifié comme vodouisant avance qu'il croit dans toutes les forces positives pour l'aider dans son entreprise. Il rajoute que la religion est la division de l'homme. Mais, en tant que vodouisant, il croit qu'il y a un seul Dieu et les esprits qui peuvent le protéger. L'entrepreneur croit qu'il peut utiliser toutes les connaissances scientifiques pour faire fructifier son entreprise. Il peut envisager des stratégies de marketing pour attirer et garder les clients. Mais sans l'aide de Dieu et les esprits, l'entrepreneur ne croit pas pouvoir se protéger contre les attaques mystiques dont il peut être l'objet. Selon lui, il existe des esprits méchants et des esprits bienfaiteurs. Pour sa part, il utilise toujours des esprits bienfaiteurs. Par contre, il croit que d'autres entrepreneurs peuvent faire appel aux esprits méchants pour l'empêcher de progresser. A ce moment là, sans l'aide de Dieu et les esprits bienfaiteurs, il croit que son entreprise pourrait être victime. L'entrepreneur conclut en affirmant qu'il prie tous les matins, avant de quitter la maison et avant de commencer à travailler dans l'entreprise.

L'entrepreneur (E9) pense que chacun a le droit de choisir ce qui peut le motiver. Si l'on dit qu'on ne va jamais réussir, ce n'est pas une surprise, on ne va pas réussir dans ses affaires. Quelqu'un qui se plaint toujours, va attirer des ondes négatives et il va échouer, aussi simple que cela. De même, lorsque quelqu'un vous partage ses expériences positives, sa réussite, son succès, cela peut vous apporter de l'énergie pour réussir dans vos affaires. De ce côté là, l'entrepreneur croit que les entreprises dépendent de l'attitude de leur propriétaire et leurs employés. L'entrepreneur dit qu'il croit en un élément fondamental. Si l'on a de l'aptitude pour transformer les choses en termes de capacités d'influencer le cours des événements, on va réussir. Certaines personnes font appel à Dieu, d'autres consultent des Loas pour les aider dans leurs affaires. Cependant, l'entrepreneur a dit avoir fait appel à Dieu pour le guider dans ses affaires tout en faisant des efforts personnels pour réussir. L'entrepreneur déclare avoir prié Dieu pour lui demander de la force nécessaire pour continuer à faire fructifier l'entreprise.

Conformisme

Les résultats de l'étude de cas multiples montrent que huit (8) répondants partagent l'idée que les jeunes doivent suivre la trace des aînés. Cinq (5) entrepreneurs affirment que les jeunes employés sont instruits à suivre les plus anciens et à faire les choses comme eux. Sept (7) entrepreneurs croient que ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses valeurs et ses traditions.

L'entrepreneur (E2) croit que si les jeunes employés font les choses différemment des autres, cela peut conduire à une baisse de rendement dans l'entreprise. Il pense aussi que c'est trop dangereux de laisser un jeune employé utiliser des méthodes différentes de celles qui sont utilisées habituellement dans l'entreprise. Il croit aussi que c'est dangereux de confier de grandes responsabilités à des jeunes. L'entrepreneur déclare qu'il y a un certain changement de comportement chez les jeunes d'aujourd'hui. Ils ont tendance à imiter beaucoup de choses qu'il qualifie de nouveauté ou de modernité. Cependant, il s'agit d'une perte de valeurs. Tout en reconnaissant que la modernité est très utile dans le domaine de l'entrepreneuriat, notamment dans le domaine des nouvelles technologies de communication. Mais, les jeunes qui profitent positivement de ces nouvelles technologies ne sont pas nombreux. Ils sont pour la plupart intéressés aux aspects négatifs de ces technologies. Selon l'entrepreneur, lorsque des jeunes expriment l'intention de procéder différemment des anciens, ce n'est pas pour mieux faire les choses. L'entrepreneur rajoute qu'il n'a rien contre la jeunesse. Au contraire, l'avenir d'une organisation ou d'un pays dépend de la jeunesse. Cependant, il croit que les jeunes d'aujourd'hui ne mettent pas suffisamment de temps à bien apprendre les choses. C'est pourquoi, ils sont de moins en moins compétents que les anciens. Les jeunes de nos jours tendent plutôt à céder à la facilité. Ils confondent souvent la démocratie avec l'irrespect. L'entrepreneur conclut en disant que s'il trouve un jeune bien formé, il sera très intéressé à le confier beaucoup de responsabilités.

L'entrepreneur (E8) avance que c'est une bonne et une mauvaise chose à la fois d'inciter les jeunes à suivre la trace des aînés. Cela peut être positif dans la mesure où

l'aîné a de bons comportements, car tous ne sont pas forcément des modèles. Des hommes modèles sont à rechercher et à encourager dans une entreprise ou dans une société. Lorsque vous avez des employés qui font bien leur travail et qui respectent les règlements établis, il faut les présenter comme modèle aux nouveaux employés. Si en revanche, vous avez des employés qui ne respectent pas les règlements de l'entreprise ou qui ne sont pas efficaces, il leur faudrait même éviter tout contact avec les jeunes employés. L'entrepreneur a pris en exemple un de ces employés qu'il considère comme étant le plus efficace, mais qui est toujours averse aux règlements de l'entreprise en termes de tenue vestimentaire et la manière de se comporter vis-à-vis des superviseurs. L'entrepreneur fait face à un dilemme. A cause du niveau d'efficacité de cet employé, l'entrepreneur est obligé de le tolérer. Cependant, il ne peut pas encourager les jeunes à suivre ce dernier comme modèle. Il y a aussi des employés d'une certaine ancienneté qui ne font pas suffisamment d'effort pour avancer avec les nouvelles technologies. L'entrepreneur avance qu'on ne peut pas demander non plus à un jeune d'abandonner ce qu'il vient d'apprendre à l'université pour se conformer à des pratiques archaïques. Sinon l'entreprise ne pourra pas se mettre à jour avec les nouvelles technologies en vue de satisfaire les clients. L'entrepreneur souligne aussi que la situation démographique d'Haïti présente un cas très spécifique dans la mesure où les jeunes représentent 52 à 55% de la population. Cela signifie que si l'on refuse de les intégrer, c'est qu'on refuse également de planifier l'avenir. Il y a des postes qu'on ne peut pas confier à des jeunes, à cause de leur manque d'expérience. Cependant, il faut quand même les intégrer progressivement, car l'expérience ne s'acquiert qu'en faisant les choses, en exécutant des tâches. Il faut quand même les initier. L'entrepreneur a dit croire aussi qu'il y a des jeunes bien formés et qui soient aussi compétents que des adultes. Alors, une entreprise doit conserver ses bonnes pratiques tout en cherchant à les améliorer et s'ouvrir à de nouvelles expériences.

Aversion pour la concurrence

Les résultats des entretiens montrent que six (6) entrepreneurs croient que si les concurrents voient leurs entreprises faire plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre

jaloux. Six (6) entrepreneurs croient aussi que les concurrents peuvent utiliser la sorcellerie pour les empêcher d'avancer, alors que l'ensemble des répondants trouve qu'il est normal à ce qu'une entreprise ait plus d'ambition qu'une autre. Huit (8) entrepreneurs avouent que lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus qu'eux, ils essaient aussi de les dépasser.

L'entrepreneur (E3) déclare que l'environnement entrepreneurial haïtien se trouve dans un dilemme. D'un côté, les gens n'acceptent pas la concurrence, et de l'autre, ils ne peuvent pas se joindre pour créer de grandes entreprises. Par exemple, au lieu que chaque entrepreneur crée une petite entreprise, ils pourraient se mettre ensemble pour créer de grandes entreprises. Ces genres d'initiative sont très rares en Haïti, selon l'entrepreneur. C'est pourquoi, il n'existe pas beaucoup de grandes entreprises en Haïti. L'entrepreneur conclut qu'il pourrait qualifier la situation de l'haïtien d'un égoïsme mal développé où chacun veut avoir sa propre petite entreprise, ce qui ne permet pas de créer véritablement de la richesse.

L'entrepreneur (E8) déclare que c'est dommage, car l'haïtien ne tolère pas la concurrence. Celui qui veut faire des efforts en Haïti pour progresser aura toutes sortes de problèmes. Au lieu de chercher à faire comme vous, on préfère vous éliminer. Il avance que la pratique de la sorcellerie est plus fréquente en milieu rural. Cependant, la sorcellerie existe aussi en milieu urbain. Selon l'entrepreneur, lorsque quelqu'un voit que vous faites plus de progrès que lui, il peut chercher à vous faire du mal en utilisant ce qu'il croit opportun. Il peut vous attaquer par la voie mystique pour vous empêcher d'avancer. Il peut chercher à vous atteindre physiquement aussi. C'est ce qui explique que contrairement à ce qui se fait ailleurs, les chiffres d'affaires des entreprises ne sont pas publics en Haïti. C'est même dangereux pour la sécurité personnelle de l'entrepreneur de publier ces genres d'information. Cet entrepreneur qui dit n'avoir pas peur des attaques mystiques déclare qu'il pourrait agrandir son entreprise, mais par crainte d'être victime physiquement, il préfère attendre une amélioration du climat d'insécurité.

L'entraide mutuelle

L'entraide mutuelle peut être observée à tous les niveaux, selon ce qu'a déclaré l'ensemble des interviewés. Les neuf (9) répondants affirment avoir donné de l'argent à des mendiants. Huit (8) d'entre eux avouent qu'ils aident financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de soins médicaux, funérailles, logement ou scolarité d'enfants. Aussi, en dehors des salaires, les entreprises aident financièrement leurs employés à résoudre divers problèmes personnels. Sept (7) entrepreneurs déclarent qu'ils ont l'habitude de prêter de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais. Ils vendent à crédit à certains clients qui ne payent jamais. Six (6) entrepreneurs pensent que c'est un devoir d'aider les plus faibles. Un seul entrepreneur reconnaît que l'argent utilisé pour aider les gens, réduit les capacités de l'entreprise à s'autofinancer.

L'entrepreneur (E3) affirme avoir aidé financièrement ses employés en dehors des salaires. En tant qu'entrepreneur, il dit avoir fait des gestes à ses employés à maintes occasions; ce qu'il trouve normal. Il croit au contraire que c'est un moyen de les inciter à fournir le meilleur rendement au travail. Le manager reçoit aussi un certain pourcentage sur les rentrées.

Par ailleurs, l'entrepreneur rajoute que la société haïtienne est en train de connaître des situations plus inquiétantes en matière d'entraide. Autrefois, lorsque quelqu'un allait se marier, il avait pris le soin de se procurer de tout ce qui est nécessaire à sa maison. Mais de nos jours, lorsque quelqu'un va se marier, il espère tout recevoir. Il vous présente sa liste de besoins et les points de vente indiqués.

L'entrepreneur (E5) avance que l'aide fait partie de la stratégie de l'entreprise. C'est une obligation de distribuer une partie des profits gagnés aux pauvres. Cela attire les bénédictions de Dieu. Par exemple, il existe une rubrique de «dons» dans le budget de l'entreprise. Ce qui signifie que chaque année, il y a un montant qui est mis à part pour être redistribué à certaines catégories d'employé et aux pauvres. L'entrepreneur avance

que c'est pourquoi, il ne prend même pas d'agents de sécurité pour le protéger. Il croit fortement que lorsqu'on pratique la bienveillance, les récompenses sont immédiates. Il peut y avoir d'autres récompenses, mais pendant qu'on est sur la terre, il croit que le bien attire souvent le bien, et l'inverse est aussi vrai. Quelqu'un qui pense à de mauvaises choses et qui agit mal, attirera des choses négatives sur son chemin. Lorsqu'on pense à de bonnes choses et qu'on agit bien, on attire des choses positives dans ses affaires. C'est pourquoi, il dit avoir circulé quand il veut et son entreprise n'a jamais été victime des actes de banditisme à aucun moment. Il pense que ce qu'on partage avec les mendiants n'est pas perdu. L'entreprise a l'habitude de donner de l'argent à ses employés aussi. Lorsqu'un employé reçoit subitement des nouvelles de décès d'un proche parent, il va solliciter l'entreprise. Il avance que même si l'employé ne s'adresse pas formellement à l'entreprise, il espère recevoir quelque chose. L'entrepreneur avance qu'humainement parlant, il est quand même un devoir pour l'entreprise d'apporter un appui financier à l'employé dans de telles circonstances. L'entrepreneur conclut en disant que dans le temps, on avait l'habitude d'offrir des couronnes au moment des funérailles, mais on s'est rendu compte que les gens préfèrent recevoir de l'argent. Alors, il a agi en conséquence.

L'entrepreneur (E4) a déclaré qu'on doit utiliser ses richesses pour pratiquer la bienveillance envers les autres. Il explique que des fois, Dieu nous donne de grands moyens pour pouvoir servir les autres. Il croit aussi que plus on aide, plus l'entreprise sera prospère. Bien entendu, l'entrepreneur reconnaît qu'il y a une limite à ne pas franchir. On donne une partie des profits gagnés. On ne va pas partager le capital, sinon l'entreprise serait en faillite. En ce qui concerne les employés, il affirme que l'entreprise se charge du paiement des loyers pour certaines catégories, notamment les agents de sécurité. L'entrepreneur croit que c'est la meilleure façon de les motiver et les inciter à bien faire leur travail. L'entreprise fait aussi des gestes à l'endroit des employés dans certaines occasions, notamment lors des rentrées des classes (éducation).

L'entrepreneur (E9) déclare qu'il est difficile pour une entreprise opérant en Haïti de ne pas aider ses employés ou d'autres personnes en difficulté financière. Sinon, ils vont vous donner des coups qui peuvent conduire l'entreprise à la faillite. Il rajoute que ce ne sont pas tous les haïtiens qui sont comme cela, bien entendu. Cependant, certains employés cherchent toujours à vous exploiter. Ils ne se contentent pas de leurs salaires. Il y en a qui, depuis le jour où ils commencent à travailler ici, se voient déjà propriétaires d'entreprise aussi et sans vouloir en payer le prix. Ils veulent que l'entreprise reste au même niveau, sans faire de progrès. Dès qu'ils s'aperçoivent que l'entreprise commence à progresser, ils font tout pour l'empêcher. L'entrepreneur avance qu'il connaît une entreprise bien structurée (informatisée, camera, etc.) qui a été en faillite à cause du comportement des employés qui lui ont tellement volé. Les gens qui s'occupent du nettoyage trouvent des moyens pour lâcher quelques articles dans les eaux usées. Les caissières font venir des proches parents et amis pour acheter sans payer. Ensuite, il faut donner quelque chose aux mendiants, sinon ils peuvent utiliser d'autres stratégies pour vous contraindre de leur donner de l'argent (violence physique, vol, etc.). On n'a pas le choix, conclut l'entrepreneur.

Par rapport aux ventes à crédit dans les entreprises, l'entrepreneur E (9) déclare que cette pratique devient de plus en plus rare en Haïti. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises affichent : « pas de crédit », car il est connu que pour une raison ou une autre, les gens ne veulent pas honorer leurs dettes. On ne peut pas leur demander non plus de rembourser. Ils préfèrent chercher à vous faire du mal, au lieu de vous rembourser. Les gens ne payent pas, ce n'est pas parce qu'ils ne peuvent pas. Ils ne veulent pas payer tout simplement. Sinon, ils pourraient venir vous voir et solliciter une nouvelle échéance. Mais, celui qui n'a pas la volonté de payer ne vient même pas vous voir. Vous leur vendez à crédit et lorsqu'ils ont du cash, au lieu de vous payer et prendre un nouveau crédit, ils préfèrent acheter ailleurs. Cela montre qu'ils ont un plan contre l'entreprise. Ils veulent vous ruiner.

Orientation client

Par rapport à l'orientation client, cinq entrepreneurs déclarent avoir compté sur Dieu pour leur envoyer des clients. L'entrepreneur (E5) pense que Dieu peut envoyer des clients à l'entreprise. Cependant, il croit qu'on doit agir aussi. Il faut prier et agir. L'entrepreneur (E4) avance que Dieu donne de l'intelligence pour bien gérer les clients et les attirer. Il faut bien les accueillir. L'entrepreneur reconnaît qu'il ne faut pas tromper le client. Il faut lui offrir des services de qualité de sorte qu'il puisse emmener d'autres clients à l'entreprise. Si en revanche les clients reçoivent des produits de mauvaise qualité et que l'entreprise n'arrive pas à répondre à leurs attentes, ils ne vont pas y revenir et un concurrent va les capter. Dans ce cas, Dieu ne va pas convaincre les clients de consommer des produits de mauvaise qualité, conclut l'entrepreneur.

L'entrepreneur (E7) croit que Dieu et les esprits donnent de la force et des compétences pour faire les choses. Les clients ne viendront pas à l'entreprise par miracle. Il croit aussi en la capacité humaine de faire de bonnes choses. L'entrepreneur rajoute qu'il croit beaucoup à la science, sinon il n'accepterait pas de voyager en avion, aller à l'hôpital lorsqu'il est malade. Il croit qu'on peut utiliser des connaissances scientifiques comme le management et le marketing pour attirer les clients et gérer efficacement l'entreprise. Autrement dit, l'entrepreneur croit qu'il doit utiliser des méthodes scientifiques et des nouvelles technologies de communication pour atteindre les clients, leur offrir des services de bonne qualité en vue de les satisfaire. En agissant ainsi, l'entrepreneur croit qu'il peut attirer des clients à l'entreprise et les fidéliser. Il poursuit en disant qu'on peut avoir de bons produits, mais si les consommateurs ne sont pas informés on ne va pas pouvoir les vendre. L'entrepreneur conclut en disant que le marketing a déjà fait ses preuves, il faut l'utiliser.

Paragraphe 2. Résultats de l'étude de cas multiples et le courant postcolonial

Il faut d'abord remarquer que comme dans toute démarche de ce type, les réponses recueillies relèvent de perceptions entachées de deux biais : celui lié à qui adresse la question et celui lié à la réception de la question. L'auteur de la recherche, ayant dans

premier temps adhéré aux stéréotypes analysés ci-dessus, peut entraîner des biais dans les questions. Dans une deuxième temps, les répondants ont certainement répondu « au mieux » à des questions biaisées qui leur sont posées et, comme chacun le sait, « le mieux est l'ennemi du bien ».

En effet, les résultats de l'étude de cas multiples révèlent tout d'abord que beaucoup d'opinions émises par les interviewés tombent sous la critique des auteurs postcoloniaux (Said, 1978 ; Spivak, 1988 ; Bhabha, 1994 ; Yosso, 2006) et de l'ambiguïté de la notion de culture (Pesqueux, 2016). Il s'agit par exemple des opinions relatives aux caractéristiques du fatalisme qui s'apparentent au religieux plutôt qu'au culturel. Il en est de même pour le facteur socioculturel « gestion du temps » qui montre que l'entrepreneur haïtien a tendance à faire une mauvaise gestion de cette ressource. Des auteurs comme Bhabha (1994) et Spivak (1988) pourraient accuser ce genre de discours d'impérialiste, car ils avancent que le colonialisme continue d'exister même à travers son impact psychologique sur les anciens colonisés.

En effet, des opinions allant dans le sens d'une incapacité des haïtiens à faire une gestion efficace du temps pourrait être connotées de racisme; car elles ne sont pas différentes des discours véhiculant la supériorité de la culture occidentale sur celle des autochtones. Ces auteurs montrent que le discours colonial met en avant le caractère rationnel de la culture occidentale alors que la culture autochtone serait caractérisée par l'irrationalisme. Il peut s'agir là des opinions alimentant le néocolonialisme soit par une stratégie d'orientalisme adoptée par l'Occident (Said, 1978) ou dans une perspective d'aliénation (F. Fanon, 1952). Dans leur stratégie d'orientalisme, l'Occident cherche à faire les colonisés passer pour des irrationnels et ces derniers de leur côté, même de manière inconsciente, se comportent comme agents facilitateurs du discours colonial.

En outre, conformément à la perspective de Bhabha (1994), les entrepreneurs haïtiens font partie des groupes privilégiés et influents de la société, leurs opinions peuvent exprimer des comportements mimiques dus à l'effet d'hybridité culturelle. Et considéré comme tel, leurs opinions peuvent, même inconsciemment, contribuer à la continuité du discours colonial. De ce fait, les opinions émises par ces derniers risquent d'entraîner certains biais.

Conclusion sur les résultats qualitatifs

Les résultats qui remontent de l'étude de cas multiples tendent à révéler que les entreprises diffèrent en fonction des traits socioculturels, que ce soit à travers les comportements des entrepreneurs ou des employés. Les opinions des entrepreneurs sur les différents thèmes évoqués renforcent nos arguments quant aux hypothèses relatives aux effets des facteurs socioculturels sur la performance de l'entreprise. En effet, les résultats montrent que les praticiens sont préoccupés par la gestion du temps, l'aversion pour la concurrence, l'entraide mutuelle, la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, la vie dans l'instant présent, le fatalisme, le niveau d'aspiration et le conformisme. Les opinions recueillies laissent supposer que ces construits aussi bien que d'autres peuvent avoir des effets soit directement sur la performance de l'entreprise ou à travers certains déterminants traditionnels. La recherche quantitative viendra confirmer ou infirmer les perspectives dégagées jusque-là.

Section 2. Méthodologie de collecte de données et tests statistiques

La présente section discute dans un premier temps de la méthodologie utilisée pour la collecte de données proprement dite, du choix de l'échantillon et de l'administration du questionnaire. Dans un deuxième temps, nous présentons les différents tests statistiques permettant de vérifier la fiabilité des données, en vue de la préparation des résultats quantitatifs.

Paragraphe 1. Échantillon et administration du questionnaire

Un échantillon initial de 513 entreprises a été constitué à partir de deux listes communiquées respectivement par le Ministère du Commerce et de l'Industrie d'Haïti et Haïti transparence⁷⁹. Nous avons repéré 317 entreprises qui disposent d'une adresse de courrier électronique. Ensuite, un deuxième échantillon de 196 entreprises a été choisi de manière aléatoire parmi celles ne disposant pas d'adresse de courrier électronique. Ainsi,

79. Haïti Transparence est un organisme offrant la possibilité à toutes les entreprises du pays de s'enregistrer volontaire sur son site d'internet. <http://www.haititransparence.org>

deux méthodes de collecte ont été utilisées. Le questionnaire a été acheminé par courriel aux entreprises disposant d'adresse de courrier électronique. Les entreprises qui ne disposent pas d'adresse de courrier électronique ont fait l'objet d'une collecte de données par interview directe, réalisée par une équipe d'enquêteurs recrutés à cette fin. Qu'il s'agisse de la collecte de données par voie électronique ou par interview directe, une lettre a été acheminée au chef de l'entreprise pour lui présenter le but du sondage et lui demander d'y participer en remplissant le questionnaire. Le nombre de réponses pour la collecte de données par voie électronique est de 42 (13,25%). Ce taux de réponse paraît faible. Cependant, il doit être considéré plutôt comme satisfaisant puisque la réalisation des sondages par voie électronique n'est pas encore très populaire en Haïti. En ce qui concerne la collecte de données par interview directe, à cause des problèmes d'adresse et d'indisponibilité de certains entrepreneurs, les enquêteurs n'ont pu remplir que 171 questionnaires. Ce qui a ramené le nombre de questionnaires remplis à 213. Cependant, 6 questionnaires ont été abandonnés pour cause de données manquantes; ce qui porte l'échantillon final à 207 entreprises. Selon la règle de Roscoe (1975) cité par Arshad et al. (2014), un échantillon de taille entre 30 et 500 est suffisant pour ces genres d'études.

Paragraphe 2. Période de la collecte de données quantitatives

La collecte de données quantitatives a été réalisée pendant une période de 43 jours allant du 24 juin au 4 août 2014. En termes de suivi, huit jours après le lancement du processus, une lettre de relance a été envoyée aux entreprises concernées par la collecte de données par voie électronique. Étant donné que le taux de réponse était seulement de 8% à la veille de la fin du temps consacré à la collecte de données, une autre lettre a été envoyée aux entreprises participantes prolongeant le délai jusqu'au mois d'août 2014. La collecte par interview directe a été terminée le 25 juillet 2014 alors que trois (3) derniers questionnaires ont été reçus électroniquement le 4 août 2014.

Paragraphe 4. Méthode d'analyse

Les données ont été traitées à partir du logiciel SPSS version 16.0. Un ensemble de tests statistiques a été effectué en vue de vérifier la fiabilité des données, avant de passer au

traitement économétrique à proprement parler. Ces tests statistiques portent entre autres sur : le calcul du coefficient Alpha de Cronbach, l'analyse en composantes principales (ACP) pour les construits regroupant plus d'un facteur, notamment la culture nationale, le calcul de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), le test de sphéricité de Bartlett, le calcul de la Valeur du facteur d'inflation de la variance (VIF) et le calcul des coefficients de corrélation entre les variables explicatives et intermédiaires. Des régressions simples et multiples ont été utilisées pour tester le modèle et vérifier les hypothèses de recherche.

A) Test de fidélité d'Alpha de Cronbach

Le premier indicateur de fidélité considéré est le coefficient Alpha de Cronbach qui permet de mesurer la consistance interne des items devant constituer des concepts abstraits que l'on veut mesurer empiriquement (Durand, 2003). Le coefficient Alpha de Cronbach a été utilisé pour analyser la fiabilité des items composant chacun des facteurs considérés dans l'analyse. Théoriquement, le coefficient Alpha de Cronbach est obtenu par la formule suivante :

$$\alpha = \frac{Kr}{1+r(K-1)}$$

K représente le nombre d'items, r est la moyenne de corrélation entre les items. Lorsque le coefficient (α) est faible, cela indique que les items utilisés ne sont pas assez fidèles pour composer le construit (Churchill, 1979). Par contre, un coefficient alpha de Cronbach élevé indique l'existence d'une corrélation adéquate entre les items utilisés (Churchill, 1979). Dans ce cas, les items peuvent être considérés comme assez fidèles pour constituer le facteur. La littérature recommande que le coefficient Alpha de Cronbach soit au moins égal à 0.6. Dans le cas qui nous concerne, après avoir écarté certains items qui ne sont pas représentatifs, les coefficients Alpha de Cronbach obtenus ont été jugés très satisfaisants pour les différentes variables indépendantes, intermédiaires et dépendante.

1) Les items éliminés pour les variables médiatrices et dépendante

Les variables intermédiaires dont certains items ont été éliminés sont : l'orientation client, l'accumulation du capital, l'innovation et la performance de l'entreprise. Concernant l'orientation client, il s'agit de l'item (Q86) traitant des sacrifices que l'entrepreneur présente aux Loas dans le but d'avoir plus de client. Cet item a été rejeté probablement parce que les entreprises sondées semblent avoir fourni des réponses que SPSS considère comme étant de nature différente des autres items composant ce facteur. Pour l'accumulation du capital, l'item (Q109) selon lequel l'argent doit être dépensé et non épargné a été éliminé. Cet item n'est pas validé probablement parce que les répondants ont été totalement en désaccord avec l'énoncé, étant donné qu'il s'agit des entrepreneurs. Dans ce cas, SPSS peut considérer aussi que cet item est trop dissemblable par rapport aux autres. L'item qui n'a pas été validé pour l'innovation est celui qui cherche à déterminer si l'entreprise a effectué des dépenses en vue d'introduire de nouvelles formes de distribution des produits (Q112). Le rejet de cet item peut être dû au fait que la quasi totalité des entreprises sondées ne font pas des investissements dans ce domaine et qu'ils convergent dans un sens totalement opposé des autres items. Enfin, concernant la performance de l'entreprise, les items qui ont été éliminés sont l'augmentation des ventes, la diminution des coûts de production, la fidélité des clients et le nombre d'employés ayant quitté l'entreprise. Ces items ont été éliminés aussi probablement parce que les réponses fournies ont été dans un sens comme dans l'autre à l'opposé des autres items. Le logiciel SPSS semble les avoir considérés comme étant de nature différente des autres. Le tableau 4.1 présente les items qui ont été éliminés ainsi que les variables concernées.

Tableau 4.1. Items éliminés pour les variables médiatrices et dépendante

Variables	Items	Questions
Orientation client	SACRIFICE_LOAS_AVOIR_CLIENT	Q86
Accumulation du capital	ARGENT_DEPENSE_NON_EPARGNE	Q109
Innovation	DEPENSES_NOUV_FORM_DIST_PRODUICTS	Q112
Performance	VENTES_AUGMENTE	Q125
	COUTS_DIMINUE	Q126
	FIDELITE_CLIENT_AUGMENTE	Q129
	NBRE_EMPLOYE_QUITE_DIMINUE	Q131

2) Coefficients Alpha de Cronbach de la variable dépendante : la performance de l'entreprise

Contrairement à notre proposition de départ qui consistait à considérer séparément les deux dimensions de la performance, à savoir les aspects financiers et non financiers, le test Alpha de Cronbach et l'analyse en composantes principales n'ont validé que cinq items constituant un seul facteur. Etant donné le nombre réduit d'items validés pour mesurer la performance de l'entreprise, comme ont procédé Zehir et al. (2011) et Rose et al. (2008), nous avons considéré la performance globale de l'entreprise prenant en compte les aspects financiers et non financiers. Les coefficients de corrélation des items composant la performance de l'entreprise varient entre 0.456 et 0.811. Le coefficient Alpha de Cronbach est égal à 0.839. Le tableau 4.2 présente les items validés, leurs corrélations totales ainsi que le coefficient Alpha de Cronbach.

Tableau 4.2. Alpha de Cronbach de la variable dépendante

Variable	Items	Corrélation totale des Items	Alpha de Cronbach
Performance	Q123_CHIFFRE_D-AFFAIRE_AUGMENTE	0.811	0.839
	Q124_PROFIT_AUGMENTE	0.596	
	Q127_BENEFICE_AU-DELA_ESPERANCE	0.646	
	Q128_SATISFACT_CLIENT_AUGMENTE	0.456	
	Q130_SATISFACT_EMPLOYE_AUGMENTE	0.730	

3) Coefficients Alpha de Cronbach des variables accumulation du capital et capital humain

Les coefficients de corrélation des items composant les variables accumulation du capital et du capital humain ont été satisfaisants. Les coefficients Alpha de Cronbach sont de 0.747 pour l'accumulation du capital et 0.786 pour le capital humain. Le tableau suivant présente les coefficients Alpha de Cronbach, les items retenus ainsi que leurs corrélations totales.

Tableau 4.3. Alpha de Cronbach des variables accumulation du capital, capital humain

Variabiles	Items	Corrélation totale des Items	Alpha de Cronbach
Accumulation du capital	Q105_DEPENSES_ACAHT_EUIPEMENT_AUGMENTE	0.439	0.747
	Q106_BENEFICE_AUGMENTE_FONDS_PROPRES	0.643	
	Q107_BENEFICE_ACHAT_EQUIPEMENT	0.472	
	Q108_FORTUNE_ACCUMUL_EPARGNE_LONGTERM	0.560	
Capital humain	Q177_DEPENSES_FORMATION_AUGMENTE	0.585	0.786
	Q118_NIVEAU_EDUC_GLOBAL_EMPLOYE	0.687	

4) Coefficients Alpha de Cronbach de la variable innovation

Les six items constituant la variable innovation ont fourni des coefficients de corrélation variant entre 0.335 et 0.633 pour un Alpha de Cronbach égal à 0.746. Le tableau 4.4 présente les items retenus, le coefficient Alpha de Cronbach ainsi que leurs corrélations totales.

Tableau 4.4. Alpha de Cronbach de la variable innovation

Items	Corrélation totale des items	Alpha de Cronbach
Q110_DEPENSES_AMELIORE_RPRODUIT	0.423	0.746
Q111_DEPENSES_AMELIORE_MANAGEMENT	0.633	
Q113_DEPENSEEQUIP_LOGICIEL_TELEC	0.514	
Q114_RECOMPENSE_EMPLOYE_INITIATIVE	0.536	
Q115_INVEST_NOUVEAUX_PRODUIITS	0.335	
Q116_OPERE_CHANGEMENTS_MARKETING	0.500	

5) Coefficient Alpha de Cronbach de la variable rendement au travail

La variable *rendement au travail* est constituée de sept items dont les coefficients de corrélation se situent entre 0.337 et 0.544. Le coefficient Alpha de Cronbach est de 0.704. Le tableau 4.5 indique les items retenus, leurs coefficients de corrélation ainsi que l'alpha de Cronbach.

Tableau 4.5. Alpha de Cronbach de la variable rendement au travail

Items	Corrélation totale des Items	Alpha de Cronbach
Q88_EMPLOYE_EFFORT_SUCCES_ENTREPRISE	0.341	0.704
Q89_EMPLOYE_TJRS_DISPO_ENTREPRISE	0.440	
Q90_HAITIEN_AIME_PLAISIR_QUE_TRAVAIL	0.337	
Q91_JOURNEE_TJRS_SATISF_TRAV_EMPLOYE	0.485	
Q92_EMPLOYE_FOURNI_EFFORT_ATTENDU	0.544	
Q93_EMPLOYE_PEU_FOURNI_TRAV_QUALITE	0.414	
Q94_EMPLOYE_LIBONKONSA_PAS_PERFECT_TRAV	0.418	

6) Coefficients Alpha de Cronbach des variables engagement organisationnel et comportement de citoyenneté organisationnelle

Les items composant les variables engagement organisationnel et comportement de citoyenneté organisationnelle se sont révélés très satisfaisants. Les coefficients de corrélation des items composant l'*engagement organisationnel* varient entre 0.484 et 0.786, avec un Alpha de Cronbach égal à 0.831. Pour ce qui concerne le comportement de citoyenneté organisationnelle, ses items ont fourni des coefficients de corrélation variant entre 0.390 et 0.580 et un Alpha de Cronbach égal à 0.717. Le tableau 4.6 présente des détails relatifs aux items retenus pour ces deux variables ainsi que leurs coefficients Alpha de Cronbach.

Tableau 4.6. Alpha de Cronbach des variables engagement organisationnel et comportement de citoyenneté organisationnelle

Variabes	Items	Corrélation totale des Items	Alpha de Cronbach
Engagement organisationnel	Q95_EMPLOYES_AVENIR_ENTREPRISE	0.484	0.831
	Q96_EMPLOYES_ATTACH_ENTREPRISE	0.668	
	Q97_EMPLOYES_VALEURS_ENTREPRISE	0.786	
	Q98_EMPLOYES_FIERS_ENTREPRISE	0.662	
	Q99_EMPLOYES_OBJECTIFS_ENTREPRISE	0.549	

Comportement de citoyenneté organisationnelle	Q100_EMPLOYES_AID_COLLEG	0.390	0.717
	Q101_EMPLOYES_AID_COLLEG_TACHES	0.527	
	Q102_EMPLOYES_AID_COL_CHARG_TRAVAIL	0.580	
	Q103_EMPLOYES_AID_COL_TACH_DIFFICILE	0.479	
	Q104_EMPLOYES_AID_COLLEG_ABSENT	0.404	

7) Coefficients Alpha de Cronbach des variables comportement managérial et orientation client

Les six items constituant la *variable comportement managérial* ont fourni des coefficients de corrélation variant entre 0.480 et 0.574 alors que les 8 items composant la *variable orientation client* ont des coefficients de corrélation entre 0.321 et 0.525. Les coefficients Alpha de Cronbach pour ces deux variables sont respectivement de 0.801 et 0.729. Le tableau 4.7 indique les items retenus ainsi que leurs coefficients Alpha de Cronbach.

Tableau 4.7. Alpha de Cronbach des variables comportement managérial et orientation client

Variabiles	Items	Corrélation totale des Items	Alpha de Cronbach
Comportement managérial	Q72_ELABORE_STRATEGIE_PERF_FUTURE	0.480	0.801
	Q73_DEFINIR_OBJECTIFS_DEVELOPMENT	0.485	
	Q74_DEFINIR_OJECTIF_UNITES_ENTREP	0.556	
	Q75_CHERCHER_CAUSE_SUCCES_ENTREP	0.574	
	Q76_VISE_OBJECTIFS_AMBITIEUX	0.573	
	Q77_ENCOURAGE_EMPLOYE_AMEL_RENDMENT	0.516	
	Q78_ELAB_CRITERE_EVAL_ATTEIN_OBJECTIF	0.569	
Orientation client	Q79_CHERCHE_CONNAITRE_BESOINS_CLIENT	0.357	0.729
	Q80_RESTE_EN_CONTACT_AVEC_CLIENT	0.321	
	Q81_ENCOURAGE_ACT_SATISF_CLIENT	0.475	

Q82_DEPENSE_PUB_TV_RADIO	0.457
Q83_ACTIVITE_CENTRE_SATISF_CLIENT	0.525
Q84_COMPTE_DIEU_ENVOYE_CLIENT	0.515
Q85_DEMANDE_DIEU_ENVOI_CLINT	0.383
Q87_AID_PAST_PRETRE_HOOGAN_AVOIR_CLIENT	0.331

8) Coefficients Alpha de Cronbach des variables indépendantes

En ce qui concerne les variables indépendantes qui sont essentiellement des facteurs culturels, les coefficients Alpha de Cronbach se sont révélés satisfaisants. Ils varient entre 0.758 à 0.893. Le tableau suivant indique les différentes variables indépendantes, leurs coefficients Alpha de Cronbach ainsi que le nombre d'items retenus.

Tableau 4.8. Alpha de Cronbach des variables indépendantes

Variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'Items
Primauté de l'au-delà	0.884	7
Auto-retrait du monde	0.883	6
Niveau d'aspiration	0.893	6
Gestion du temps	0.853	6
Vie dans l'instant présent	0.884	4
Fatalisme	0.882	5
Conformisme	0.828	3
Aversion pour la concurrence	0.758	4
Entraide mutuelle	0.760	4
Népotisme	0.879	7

Les tests d'Alpha de Cronbach nous ont permis d'avoir des items qui sont suffisamment corrélés pour constituer nos différents facteurs, tel que recommandé dans la littérature. Cela signifie que nous pouvons passer à d'autres tests, comme annoncé plus haut.

B) Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Bartlett

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) permet de mesurer l'adéquation de l'échantillon. La littérature recommande que l'indice KMO soit supérieur ou égal à 0.7 pour être valable (Malhotra, 2004). Dans le cas qui nous concerne, le tableau 4.8 présente le test de (KMO) qui nous a donné un indice de 0.773. Nous pouvons nous rassurer que l'échantillon soit suffisamment adéquat. En outre, le test de sphéricité de Bartlett qui permet de vérifier la factorisation des données s'est révélé significatif (Chi-deux = 7607.610, Df =1891, et p= 0,000). Ces résultats indiquent que les corrélations entre les items ne sont pas toutes nulles et que les données sont factorisables. Les deux tests étant significatifs, nous pouvons procéder à une analyse factorielle en composantes principales (ACP).

Tableau 4.9. Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Bartlett sur l'adéquation de l'échantillon

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7607.610
	Df	1891
	Sig.	0.000

C) Analyse factorielle en composantes principales

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) est utilisée pour déterminer le nombre de facteurs sous-jacents à chacun des construits. Ainsi, l'ACP cherche à déterminer la covariance entre les variables mesurées, c'est-à-dire la variance commune à deux variables au moins et chacune d'elle est sensée avoir une variance unique qui est son apport à la variance totale (Durand, 2003). Puisqu'au moment de l'élaboration des instruments de mesure le chercheur a tendance à utiliser beaucoup de variables et d'items, le recours à l'analyse factorielle permet de confirmer ou de rejeter certaines variables ou items qui rentrent dans la composition du construit. L'ACP permet aussi d'identifier les dimensions qui ont une forte corrélation avec le construit (Churchill, 1979). Avant de procéder à une analyse factorielle en composantes principales, il s'avère utile de clarifier les principaux concepts utilisés par différents auteurs.

En effet, Nguyen (2010) a utilisé les concepts *items, variables et axes* pour expliciter les différentes composantes extraites à partir d'une ACP. L'auteur considère qu'une matrice de composantes principales établit des corrélations entre chaque item et les variables représentées par les différents axes. En revanche, d'autres chercheurs ont utilisé les notions *d'items, dimensions et facteurs* dans leur ACP (Carmeli et al., 2010; Micoulaud-Franchi et al., 2013). Dans le cas qui nous concerne, nous avons considéré comme équivalents les concepts « *énoncé et item* » d'une part et d'autre part les concepts « *composante, facteur et variable* ». Étant donné que chacun de nos items correspond à une question dans notre questionnaire d'enquête et pour des raisons de commodité de notre présentation, nous avons utilisé de préférence les numéros d'items dans la matrice des facteurs. Cette procédure a été suivie également par Micoulaud-Franchi et al. (2013). Nous avons déterminé une matrice où chaque item a des poids élevés sur un seul axe et des poids faibles sur les autres, en calculant avec SPSS : 1) la matrice de la variance totale expliquée par les facteurs, 2) la matrice des facteurs sans rotation, 3) la matrice des facteurs avec rotation.

1) Variance totale expliquée par les facteurs

La matrice de la variance expliquée présentée dans le tableau 4.10 indique les valeurs propres de chaque facteur (colonne Total). Les valeurs propres indiquent quelle est la proportion de la variance totale qui a été capturée par chaque facteur. Les dix facteurs extraits expliquent 59.389% de la variance totale. Il est nécessaire aussi de faire remarquer que plus la valeur propre d'un facteur est grande plus sa proportion de variance expliquée est grande aussi. Par exemple, le premier facteur a obtenu la plus grande valeur propre (9.806) et capturé la plus grande proportion de la variance totale expliquée (15.816). Le dixième facteur a une valeur propre égale à 1.518 pour une proportion de variance égale à 2.449 (tableau 4.10).

Tableau 4.10. Variance totale expliquée

Facteurs	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Var. (%)	Cumul (%)	Total	Var. (%)	Cumul (%)	Total	Var. (%)	Cumul (%)
1	9.806	15.816	15.816	9.806	15.816	15.816	4.682	7.552	7.552
2	5.110	8.243	24.059	5.110	8.243	24.059	4.539	7.321	14.874
3	4.242	6.841	30.900	4.242	6.841	30.900	4.436	7.155	22.029
4	3.830	6.177	37.077	3.830	6.177	37.077	4.299	6.934	28.963
5	3.032	4.891	41.968	3.032	4.891	41.968	3.922	6.326	35.288
6	2.829	4.564	46.532	2.829	4.564	46.532	3.805	6.137	41.425
7	2.540	4.097	50.629	2.540	4.097	50.629	3.500	5.645	47.071
8	2.179	3.515	54.144	2.179	3.515	54.144	2.991	4.825	51.895
9	1.734	2.797	56.941	1.734	2.797	56.941	2.599	4.192	56.088
10	1.518	2.449	59.389	1.518	2.449	59.389	2.047	3.302	59.389
11	1.290	2.081	61.470						
12	1.258	2.030	63.499						
13	1.197	1.931	65.430						
14	1.152	1.857	67.288						
15	1.104	1.781	69.069						
16	1.076	1.736	70.804						
17	0.966	1.558	72.362						
18	0.934	1.506	73.868						
19	0.898	1.448	75.316						
20	0.854	1.377	76.694						
21	0.828	1.336	78.030						
22	0.824	1.329	79.359						
23	0.707	1.140	80.500						
24	0.688	1.110	81.609						
25	0.647	1.044	82.653						
26	0.588	0.948	83.601						
27	0.562	0.906	84.507						
28	0.558	0.900	85.407						
29	0.542	0.875	86.281						
30	0.473	0.764	87.045						
31	0.471	0.760	87.805						
32	0.456	0.736	88.540						
33	0.447	0.720	89.260						
34	0.414	0.667	89.928						
35	0.400	0.645	90.573						
36	0.385	0.622	91.194						
37	0.375	0.605	91.799						
38	0.367	0.592	92.391						
39	0.356	0.574	92.965						
40	0.338	0.546	93.511						
41	0.313	0.506	94.017						
42	0.300	0.484	94.500						
43	0.279	0.450	94.951						
44	0.276	0.445	95.395						
45	0.253	0.408	95.803						
46	0.247	0.398	96.201						
47	0.244	0.393	96.594						
48	0.230	0.371	96.965						
49	0.207	0.333	97.298						
50	0.195	0.314	97.613						
51	0.178	0.287	97.900						
52	0.169	0.273	98.173						

53	0.164	0.265	98.438						
54	0.152	0.245	98.683						
55	0.144	0.232	98.916						
56	0.129	0.208	99.124						
57	0.124	0.200	99.324						
58	0.108	0.174	99.498						
59	0.100	0.162	99.660						
60	0.083	0.133	99.793						
61	0.072	0.116	99.909						
62	0.056	0.091	100.000						

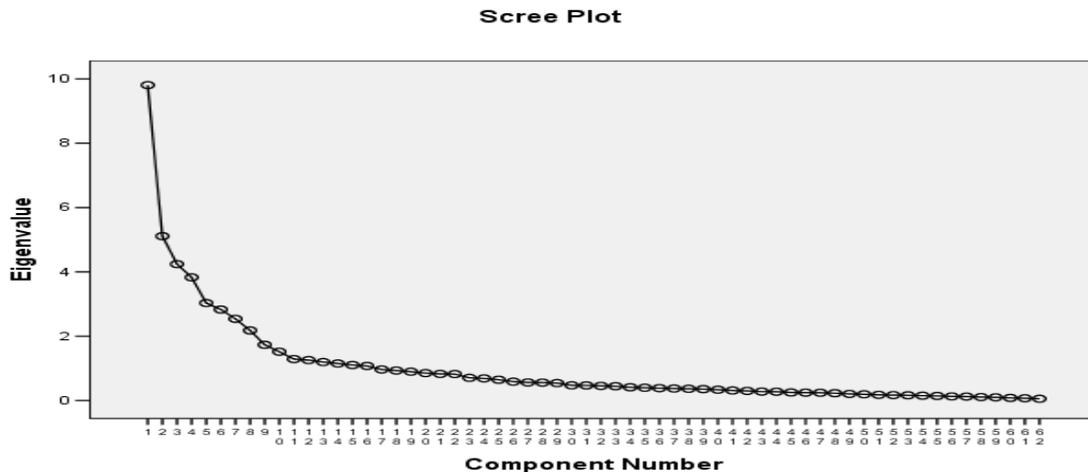
Var (%): proportion de variance, cumul (%) : Proportion de variance cumulée

Les facteurs à retenir, selon la règle de Kaiser, sont ceux dont la valeur propre est supérieure à 1. Alors, nous pouvons remarquer que 16 facteurs ont des valeurs propres supérieures à 1. Si l'on devait se baser uniquement sur la règle de Kaiser, le nombre de facteurs à retenir serait égal à 16. Cependant, avant de conclure sur le nombre de facteurs à retenir, il est important d'analyser le graphe des valeurs propres qui va nous permettre d'avoir plus de précision.

2) Courbe des valeurs propres

La courbe des valeurs propres nous livre de précieux renseignements sur le nombre de facteurs à retenir finalement. En observant la figure 7, nous pouvons remarquer une nette démarcation à partir du dixième facteur où la courbe des valeurs propres est coudée et sa pente est visiblement réduite. Cette information nous indique que nous devons nous limiter aux 10 premiers facteurs pour composer le construit *culture nationale*.

Figure 8. Courbe des valeurs propres des facteurs



Le nombre de facteurs à retenir étant précisé, nous pouvons procéder maintenant à une analyse en composantes principales, en effectuant tout d'abord une extraction factorielle sans rotation.

3) Extraction des facteurs sans rotation

La matrice des facteurs présentée dans le tableau 4.11 montre un certain niveau de corrélation entre chaque item et les différents facteurs. Par contre, ce test ne permet pas d'avoir une solution satisfaisante. Par exemple, les items Q20, Q17, Q18 et Q19 présentent des niveaux de saturation supérieurs à 0.3 sur deux axes (1 et 7). C'est le même cas de figure pour les items Q30, Q33, Q45 et Q47, pour ne citer que ceux-là, ont des niveaux de saturation élevés (≥ 0.3) sur les axes 1 et 8. Face à cette solution qui n'est pas tout-à-fait claire, il est nécessaire de procéder à une extraction factorielle avec rotation.

Tableau 4.11. Matrice des facteurs sans rotation

Items	Facteurs									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q20	0.653	-0.143	0.111	-0.058	-0.051	0.421	0.067	0.179	0.233	-0.098
Q55	0.619	-0.217	-0.221	-0.063	-0.092	0.031	-0.133	0.222	-0.153	0.304
Q27	0.597	0.372	-0.222	0.123	0.135	0.122	-0.387	0.019	-0.227	-0.019
Q17	0.586	-0.115	0.075	-0.238	-0.194	0.487	-0.009	0.162	0.259	-0.048
Q26	0.583	0.451	-0.179	0.170	0.146	0.202	-0.258	-0.022	-0.253	-0.061
Q28	0.572	0.464	-0.148	0.172	0.096	0.240	-0.293	-0.125	-0.154	-0.071
Q18	0.565	-0.147	0.130	-0.220	-0.082	0.414	0.061	0.177	0.161	-0.025
Q22	0.564	-0.140	0.037	-0.115	0.067	0.387	0.169	0.075	0.110	-0.052
Q21	0.559	-0.233	0.085	-0.140	-0.102	0.281	0.032	0.147	0.214	-0.067
Q42	-0.554	0.207	0.091	0.308	0.290	0.095	-0.043	0.449	-0.017	0.050
Q25	0.553	0.297	-0.050	0.103	-0.025	0.018	-0.156	-0.037	-0.230	-0.307
Q56	0.546	-0.264	-0.264	-0.023	0.013	0.049	-0.116	0.139	-0.219	0.198
Q45	-0.537	0.258	0.140	0.307	0.379	0.110	-0.080	0.393	-0.003	-0.015
Q54	0.535	-0.314	-0.156	-0.071	-0.016	0.120	-0.209	0.110	-0.127	0.463
Q47	-0.533	0.207	0.146	0.295	0.298	0.154	0.002	0.400	-0.019	0.063
Q29	0.531	0.470	-0.237	0.220	0.119	0.135	-0.299	-0.091	-0.173	0.056
Q19	0.516	-0.119	0.189	-0.132	-0.012	0.361	0.030	0.147	0.300	-0.123
Q32	0.495	-0.217	-0.397	0.239	0.487	-0.044	0.209	-0.078	0.139	-0.001
Q15	0.474	-0.185	0.420	0.178	0.063	-0.251	-0.280	0.037	0.072	-0.025
Q11	0.461	-0.274	0.422	0.212	0.057	-0.218	-0.180	-0.138	0.047	-0.041
Q24	0.456	0.334	-0.055	0.187	-0.035	0.017	-0.146	0.020	-0.114	-0.124
Q10	0.427	-0.251	0.387	0.144	0.156	-0.203	-0.203	-0.048	0.161	0.077
Q48	-0.420	0.201	0.211	0.217	0.329	0.224	0.053	0.352	-0.039	0.095
Q57	0.377	0.192	-0.140	0.042	-0.032	-0.024	0.044	0.117	-0.124	0.118
Q66	0.319	0.534	0.108	-0.506	0.180	-0.192	0.156	0.001	-0.101	0.050
Q65	0.262	0.509	0.029	-0.435	0.198	-0.203	0.089	0.217	0.146	-0.106
Q69	0.305	0.487	0.067	-0.408	0.201	-0.181	0.017	0.152	0.194	-0.048
Q39	0.253	0.405	-0.230	0.350	-0.399	-0.187	0.193	0.096	0.293	0.075
Q14	0.404	-0.106	0.519	0.221	0.084	-0.342	-0.175	0.112	-0.001	-0.169

Q13	0.474	-0.160	0.508	0.222	0.032	-0.332	-0.143	0.101	-0.129	-0.153
Q60	-0.001	0.309	0.493	0.279	0.208	0.295	0.275	-0.298	-0.056	0.053
Q61	-0.021	0.315	0.454	0.140	0.121	0.193	0.118	-0.324	0.018	0.099
Q12	0.401	-0.256	0.426	0.227	0.039	-0.387	-0.167	0.040	-0.098	-0.078
Q16	0.379	-0.115	0.422	0.157	0.080	-0.154	-0.174	-0.088	0.151	0.144
Q59	-0.066	0.219	0.397	0.230	0.182	0.169	0.156	-0.396	0.056	0.284
Q62	-0.094	0.298	0.358	0.147	0.061	0.221	0.108	-0.056	-0.033	0.223
Q67	-0.106	-0.294	0.344	-0.119	0.269	-0.040	-0.136	-0.090	0.208	-0.037
Q70	0.386	0.507	0.155	-0.510	0.192	-0.170	0.097	0.038	-0.075	0.049
Q37	0.190	0.424	-0.141	0.488	-0.377	-0.120	0.132	0.188	0.214	0.008
Q64	0.332	0.442	0.133	-0.475	0.136	-0.217	0.194	0.048	-0.025	0.029
Q68	0.261	0.287	0.198	-0.430	0.079	-0.203	0.185	-0.111	-0.068	0.241
Q40	0.268	0.363	-0.159	0.395	-0.375	-0.362	0.200	0.107	0.123	0.059
Q71	0.142	0.366	0.120	-0.368	0.123	-0.256	0.061	0.169	0.229	0.022
Q33	0.429	-0.235	-0.412	0.272	0.517	-0.111	0.261	-0.066	0.142	-0.040
Q30	0.444	-0.243	-0.346	0.208	0.514	-0.141	0.152	0.027	0.117	-0.069
Q38	0.228	0.371	-0.209	0.425	-0.455	-0.189	0.172	0.094	0.177	0.101
Q31	0.355	-0.189	-0.336	0.171	0.395	-0.059	0.219	0.064	0.102	-0.226
Q51	0.306	-0.297	0.281	0.032	-0.124	-0.002	0.465	0.254	-0.398	0.007
Q50	0.321	-0.301	0.309	0.142	-0.203	0.003	0.455	0.151	-0.296	0.016
Q52	0.319	-0.338	0.277	-0.055	-0.033	-0.023	0.415	0.202	-0.295	0.065
Q36	0.137	-0.066	-0.340	0.027	0.231	-0.157	0.389	-0.110	-0.150	0.066
Q35	0.201	-0.237	-0.314	0.223	0.321	-0.157	0.367	-0.088	-0.021	0.072
Q46	0.334	0.264	0.290	0.232	-0.207	0.254	0.344	-0.117	-0.135	-0.249
Q63	-0.192	-0.259	-0.134	-0.142	0.107	-0.199	-0.324	0.301	0.030	0.111
Q49	-0.393	0.226	0.165	0.291	0.266	0.123	0.053	0.425	0.014	-0.118
Q43	-0.022	0.006	-0.165	-0.062	0.269	0.012	-0.044	-0.287	-0.016	-0.103
Q41	0.298	0.110	0.073	0.300	-0.152	-0.232	-0.004	-0.091	0.313	0.132
Q23	-0.060	0.036	0.017	0.041	0.131	0.163	-0.098	-0.077	0.294	0.188
Q53	0.399	-0.020	-0.092	0.125	0.038	0.191	-0.096	-0.009	0.028	0.438
Q58	0.001	0.105	0.190	0.161	0.179	0.091	0.072	-0.215	0.114	0.298
Q34	0.031	0.089	0.007	0.145	-0.061	0.186	-0.055	-0.208	-0.069	-0.293
Q44	-0.031	0.060	0.111	0.024	-0.061	-0.081	-0.109	0.224	-0.105	0.260

4) Extraction des facteurs avec rotation

L'extraction des facteurs avec rotation nous permet d'avoir des situations plus définies, c'est-à-dire une solution où le poids d'un item est suffisamment fort sur un seul axe et faible sur les autres. La matrice des facteurs montre la corrélation des items avec chaque facteur. Bien entendu, la règle de décision consiste à ne considérer que les items dont les poids soient au moins égaux à 0.3 en valeur absolue. Étant donné que nous voulons avoir des facteurs purs, nous avons demandé à SPSS d'opérer une rotation des facteurs et avons-nous décidé aussi d'abandonner les items qui continuent d'avoir des niveaux de saturation élevés sur plus d'un axe. Comme le montre le tableau 4.12, nous avons effectué une ACP avec rotation orthogonale (Varimax) en demandant à SPSS de classer par ordre d'importance les items composant chaque facteur. Après sept (7) itérations,

nous avons obtenu pour chaque facteur des items placés en diagonale dans la matrice. Nous avons pu extraire dix (10) facteurs qui constituent le construit *culture nationale*. Les dix clusters d'items ont des poids satisfaisants par rapport aux exigences mentionnées plus haut. Ce qui signifie que les items ont des poids acceptables ($\geq 0,3$) à l'interne et de faibles corrélations avec les autres facteurs. Les items retenus pour chaque facteur sont indiqués en caractère gras dans le tableau 4.12. Le facteur (1) correspond aux items liés au niveau d'aspiration, le facteur (2) renvoie aux items liés à la primauté de l'au-delà, le facteur (3) correspond aux items liés à l'auto-retrait du monde, le facteur (4) se réfère aux items composant le népotisme, le facteur (5) a capté les items liés à la gestion du temps, le facteur (6) renvoie aux items liés au fatalisme, le facteur (7) correspond à la vie dans l'instant présent. Les facteurs (8), (9) et (10) correspondent respectivement aux items liés à l'entraide mutuelle, au conformisme et l'aversion pour la concurrence.

Tableau 4.12. Matrice des facteurs après rotation

Items	Facteurs									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q26	0.851	0.042	0.139	0.145	0.117	-0.003	0.088	0.077	-0.033	0.077
Q27	0.831	0.107	0.119	0.138	0.100	-0.041	0.062	-0.049	-0.107	0.173
Q28	0.829	0.051	0.174	0.114	0.068	-0.070	0.109	0.142	-0.130	0.024
Q29	0.805	0.033	0.051	0.113	0.124	-0.046	0.169	0.113	-0.152	0.153
Q25	0.659	0.178	0.125	0.144	0.048	-0.130	0.116	-0.070	0.119	-0.165
Q24	0.556	0.145	0.098	0.114	0.032	-0.030	0.230	0.006	0.027	-0.034
Q14	0.097	0.793	0.056	0.093	-0.008	0.057	0.055	-0.014	0.158	-0.072
Q13	0.149	0.791	0.056	0.056	-0.005	-0.014	0.037	-0.026	0.287	-0.027
Q12	0.064	0.769	-0.023	-0.017	0.045	-0.073	0.018	-0.051	0.218	0.038
Q15	0.114	0.756	0.144	0.025	0.007	-0.068	0.023	-0.003	0.024	0.087
Q11	0.067	0.731	0.123	-0.071	0.076	-0.187	-0.019	0.105	0.072	0.019
Q10	-0.004	0.690	0.165	0.014	0.111	-0.097	-0.035	0.097	-0.046	0.137
Q16	0.021	0.611	0.136	0.039	0.008	-0.089	0.037	0.213	-0.048	0.142
Q17	0.137	0.029	0.846	0.069	-0.073	-0.188	0.019	-0.036	0.027	0.086
Q20	0.174	0.157	0.807	0.034	0.107	-0.093	0.051	0.015	0.099	0.041
Q18	0.108	0.078	0.755	0.103	0.001	-0.132	-0.048	-0.002	0.128	0.106
Q19	0.066	0.179	0.734	0.094	0.037	-0.060	-0.011	0.027	0.008	-0.026
Q21	0.057	0.169	0.682	0.032	0.068	-0.180	0.013	-0.081	0.087	0.075
Q22	0.152	0.040	0.656	0.074	0.211	-0.125	-0.062	0.076	0.151	0.050
Q70	0.228	0.027	0.063	0.831	-0.033	-0.097	-0.056	0.089	0.073	0.043
Q66	0.204	-0.048	-0.011	0.828	-0.018	-0.109	-0.037	0.104	0.089	0.015
Q65	0.125	-0.016	0.108	0.788	0.028	0.080	0.077	-0.102	-0.074	-0.084
Q64	0.111	0.008	0.050	0.783	0.002	-0.109	0.014	0.063	0.110	0.003
Q69	0.139	0.049	0.135	0.753	0.014	0.036	0.069	-0.041	-0.147	-0.038
Q71	-0.068	0.067	0.052	0.653	-0.039	0.054	0.099	-0.046	-0.121	-0.006
Q68	-0.005	0.034	-0.028	0.623	-0.041	-0.230	-0.043	0.212	0.124	0.155
Q33	0.107	0.102	0.108	-0.036	0.902	-0.046	0.050	-0.030	-0.033	0.047
Q32	0.165	0.103	0.176	-0.029	0.852	-0.085	0.036	-0.006	-0.052	0.097
Q30	0.128	0.183	0.125	0.012	0.811	-0.004	-0.005	-0.123	-0.034	0.071
Q31	0.115	0.069	0.171	-0.003	0.701	0.026	0.021	-0.165	0.032	-0.098
Q35	-0.048	-0.010	-0.071	-0.074	0.685	-0.074	0.061	0.032	0.146	0.085
Q36	0.006	-0.181	-0.152	0.087	0.529	-0.136	0.026	0.015	0.203	0.060

Q45	-0.033	-0.069	-0.220	-0.058	-0.059	0.831	-0.063	0.091	-0.131	-0.060
Q42	-0.087	-0.116	-0.221	-0.098	-0.076	0.812	-0.004	0.038	-0.078	0.017
Q47	-0.094	-0.121	-0.176	-0.093	-0.081	0.789	-0.033	0.125	-0.051	0.004
Q49	-0.039	-0.049	-0.078	-0.031	-0.039	0.750	0.029	0.055	0.009	-0.145
Q48	-0.070	-0.109	-0.077	-0.026	-0.066	0.722	-0.098	0.211	0.002	0.028
Q38	0.164	-0.038	-0.029	-0.018	0.002	-0.054	0.838	0.020	0.034	0.032
Q39	0.128	-0.055	0.037	0.077	0.051	-0.056	0.837	0.012	-0.050	-0.003
Q37	0.201	-0.002	0.023	-0.025	-0.016	0.120	0.819	0.024	0.001	-0.049
Q40	0.147	0.078	-0.124	0.092	0.067	-0.059	0.810	-0.026	0.101	0.007
Q60	0.106	0.077	0.034	0.025	-0.020	0.188	-0.026	0.773	0.134	-0.213
Q59	-0.025	0.088	-0.079	-0.006	-0.017	0.051	-0.013	0.754	-0.059	-0.007
Q61	0.069	0.097	-0.008	0.091	-0.134	0.073	-0.026	0.661	-0.011	-0.151
Q62	0.038	-0.011	0.004	0.061	-0.187	0.235	0.038	0.514	0.052	0.040
Q51	-0.081	0.158	0.195	-0.004	0.079	-0.013	-0.002	0.015	0.794	0.097
Q50	-0.100	0.211	0.210	-0.096	0.065	-0.077	0.104	0.100	0.726	0.057
Q52	-0.142	0.191	0.218	0.053	0.127	-0.059	-0.076	0.028	0.668	0.147
Q54	0.208	0.135	0.300	-0.082	0.129	-0.255	-0.080	-0.102	0.071	0.673
Q55	0.283	0.124	0.310	0.010	0.153	-0.239	0.063	-0.242	0.171	0.558
Q53	0.225	0.053	0.235	-0.059	0.135	-0.102	0.098	0.190	-0.065	0.483
Q56	0.306	0.094	0.235	-0.063	0.245	-0.224	-0.045	-0.233	0.177	0.448
Alpha	0.893	0.884	0.883	0.879	0.853	0.882	0.884	0.760	0.828	0.758
% variance	15.82	8.24	6.84	6.18	4.89	4.56	4.10	3.52	2.80	2.45
Val. propre	9.806	5.110	4.242	3.830	3.032	2.829	2.540	2.179	1.734	1.518

Les facteurs extraits : 1. Niveau d'aspiration, 2. Primauté de l'au-delà, 3. Auto-retrait du monde, 4. Népôtisme, 5. Gestion du temps, 6. Fatalisme, 7. Vie dans l'instant présent 8. Entraide mutuelle, 9. Conformisme, 10. Aversion pour la concurrence.

5) Les items éliminés pour les facteurs culturels

La matrice présentée dans le tableau 4.13 montre que dix items ont été éliminés au total pour les facteurs culturels. Conformément à la règle de décision que nous avons adoptée pour l'extraction des facteurs, nous pouvons remarquer que même après l'ACP avec la rotation des facteurs, les items comme (Q41) et (Q67) continuent d'avoir des poids supérieurs ou égaux à 0.3 sur deux axes (2 et 7). C'est le cas aussi pour l'item (Q46) qui continue d'avoir des degrés de saturation élevés (>0.3) sur les axes (8), (9) et (10). Le fait pour ces items de continuer à avoir des poids supérieurs à 0.3 sur deux axes montre que la situation n'est pas suffisamment claire pour qu'ils puissent faire partie d'un facteur donné. L'intégration arbitraire de ces items dans l'un des axes où ils continuent d'avoir des poids importants pourrait alimenter aussi un problème de multicollinéarité dans le modèle. Ces items ont été éliminés au cours du traitement statistique sur SPSS, puisqu'ils ne favorisent pas une solution claire et unique même après l'ACP avec rotation.

Ensuite, des items ont été éliminés tout simplement parce qu'ils n'obtiennent pas un poids au moins égal à 0.3 sur aucun des axes. Du point de vue de cohérence interne, ces items ont été éliminés probablement parce que les réponses fournies par les enquêtés n'ont pas permis d'avoir une convergence suffisante pour contribuer à la composition des

facteurs retenus. Autrement dit, le SPSS peut interpréter les données collectées pour ces questions comme n'ayant pas de liens suffisamment forts avec les items validés. Enfin, ces items pourraient entraîner des biais inhérents à l'approche perceptuelle utilisée dans la collecte de données. Le tableau suivant présente les items qui ont été éliminés pour les facteurs culturels ainsi que leurs poids.

Tableau 4.13. Les items éliminés pour les facteurs culturels

Items	Facteurs									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q57	0.208	-0.007	0.085	0.168	0.110	-0.053	0.206	-0.026	0.135	0.198
Q43	0.103	-0.078	-0.117	0.017	0.228	-0.117	-0.224	0.062	-0.180	-0.129
Q41	0.017	0.319	0.041	0.018	0.081	-0.134	0.474	0.143	-0.142	0.058
Q67	-0.303	0.331	0.068	-0.004	0.006	0.045	-0.354	0.081	-0.177	-0.064
Q58	-0.042	0.071	-0.024	0.003	0.073	0.048	0.016	0.470	-0.118	0.127
Q63	-0.173	0.085	-0.123	-0.035	-0.029	0.150	-0.182	-0.426	-0.180	0.278
Q46	0.285	0.045	0.265	0.014	-0.066	-0.046	0.249	0.373	0.399	-0.345
Q23	-0.080	-0.019	0.117	-0.036	0.027	0.077	-0.008	0.200	-0.329	0.105
Q34	0.244	-0.025	0.041	-0.170	-0.045	-0.061	-0.018	0.093	-0.012	-0.315
Q44	0.000	0.079	-0.085	0.053	-0.181	0.155	0.064	-0.020	0.069	0.294

D) Test de multicolinéarité

Avant de procéder aux différentes régressions, il est important d'effectuer des tests de multicolinéarité entre les variables. Les méthodes les plus utilisées pour détecter des problèmes de multicolinéarité entre des variables explicatives d'un modèle sont le calcul de la valeur du facteur d'inflation de la variance (VIF) et la corrélation entre les facteurs (Anginer et al., 2014 ; Cheng et al., 2014).

1) Facteur d'Inflation de la Variance

Le facteur d'inflation de la variance (VIF) est un indicateur qui mesure la colinéarité entre plusieurs variables explicatives (Lefèvre et Moreau, 2009). La valeur VIF doit se situer entre 1 et 10 pour conclure que le phénomène de multicolinéarité n'existe pas entre des variables explicatives. Plus le VIF se rapproche de 1, moins est la présence du problème de multicolinéarité entre les variables (Cheng et al., 2014). Les chercheurs

utilisent aussi le niveau de tolérance qui est donné par le ratio $1/VIF$ pour détecter des problèmes de multicollinéarité. Plus $1/VIF$ s'éloigne de 1, plus le risque de multicollinéarité est important (Lefèvre et Moreau, 2009). Ainsi, après avoir déterminé le VIF et le niveau de tolérance avec SPSS, il n'existe pas de problèmes de multicollinéarité entre nos différentes variables. Le tableau 4.14 montre que les VIF des variables explicatives se situent entre 1.310 et 2.845, les niveaux de tolérance se trouvent entre 0.351 et 0.763. Ce qui signifie que notre modèle ne souffre pas d'un problème de multicollinéarité.

Tableau 4.14. Test de multicollinéarité entre les variables

VARIABLES	Tolérance	VIF
Capital humain	0.587	1.702
Capital physique et financier	0.520	1.922
Innovation	0.419	2.387
Comportement managérial de l'entrepreneur	0.674	1.483
Orientation client	0.763	1.310
Rendement au travail	0.674	1.485
Engagement organisationnel	0.621	1.610
Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.668	1.496
Nombre d'employés	0.477	2.096
Financement externe	0.683	1.465
Primauté de l'au-delà	0.561	1.784
Auto-retrait du monde	0.616	1.624
Niveau d'aspiration	0.457	2.190
Vie dans l'instant présent	0.747	1.339
Fatalisme	0.641	1.561
Gestion du temps	0.744	1.345
Conformisme	0.600	1.667
Aversion pour la concurrence	0.351	2.845
Entraide mutuelle	0.611	1.635
Népotisme	0.481	2.080

2) Test de corrélation des variables

Le test de corrélation permet de comparer les corrélations entre les différentes variables du modèle. La littérature a recommandé de considérer l'existence d'un phénomène de multicollinéarité entre des variables explicatives à partir d'un coefficient de corrélation

égal à 0.5 (Bourmont, 2013). Étant donné que les variables intermédiaires sont considérées comme des variables indépendantes dans le modèle de base, nous avons effectué aussi des tests de multicolinéarité pour ce groupe de variables.

- Test de corrélation des variables intermédiaires

Le test de corrélation révèle qu'aucune variable intermédiaire n'a obtenu un coefficient supérieur ou égal à 0.5. Le coefficient le plus élevé est de 0.338. Il s'agit de la corrélation entre l'innovation et l'engagement organisationnel. Ce qui signifie que le test de corrélation n'a pas révélé non plus l'existence d'un problème de multicolinéarité pour ce groupe de variables. Le tableau 4.15 fournit des détails sur les corrélations entre les variables médiatrices.

Tableau 4.15. Matrice de corrélation des variables intermédiaires

	H	K	I	O	M	T	E	C
H	1.000							
K	0.152	1.000						
I	0.166	0.222	1.000					
O	0.115	0.129	0.142	1.000				
M	0.139	0.308	0.238	0.222	1.000			
T	0.227	0.112	0.330	0.154	0.138	1.000		
E	0.134	0.054	0.338	0.285	0.308	0.286	1.000	
C	0.310	0.007	0.173	0.323	0.182	0.281	0.295	1.000

NB. H : Capital humain, K : Accumulation du capital, I : Innovation, O : Orientation client, M : Comportement managérial de l'entrepreneur, T : Rendement au travail, E : engagement organisationnel et C : Comportement de citoyenneté organisationnelle.

-Test de corrélation des variables explicatives

La matrice de corrélation des variables explicatives (tab.4.16) n'a révélé aucun risque de multicolinéarité. Mis à part les coefficients de corrélation convergente placés sur la première diagonale de la matrice qui sont égaux à un (1.000), les variables explicatives présentent des coefficients de corrélation discriminante inférieurs à 0.5. Les deux variables qui entretiennent la plus forte corrélation sont l'auto-retrait du monde et l'aversion pour la concurrence (0.474). Le tableau 4.16 indique les coefficients de corrélation entre les différentes variables explicatives.

Tableau 4.16. Corrélation des variables explicatives

	PA	AM	AL	VP	FA	GT	CF	AC	EM	N	F	L
PA	1.000											
AM	0.305	1.000										
AL	0.219	0.312	1.000									
VP	0.040	0.009	0.325	1.000								
FA	-0.220	-0.366	-0.202	-0.065	1.000							
GT	0.128	0.190	0.210	0.076	-0.191	1.000						
CF	0.322	0.325	-0.038	0.009	-0.173	0.146	1.000					
AC	0.276	0.474	0.394	0.083	-0.395	0.338	0.258	1.000				
EM	0.106	-0.026	0.071	0.019	0.248	-0.162	0.015	-0.200	1.000			
N	0.080	0.176	0.295	0.084	-0.154	-0.001	0.014	0.044	0.093	1.000		
F	-0.232	-0.207	-0.355	-0.134	0.059	-0.198	-0.156	-0.382	0.001	-0.032	1.000	
L	-0.104	-0.025	0.039	0.073	-0.138	-0.069	-0.033	-0.112	-0.025	0.636	0.102	1.000

NB. PA : Primauté de l'au-delà, AM : auto-retrait du monde, NA : Niveau d'aspiration, VP : Vie dans l'instant présent, FA : Fatalisme, GT : Gestion du temps, CF : Conformisme, AC : Aversion pour la concurrence, EM : entraide mutuelle, N : Népotisme, F : Financement externe, le nombre d'employés (L)

Après avoir effectué les différents tests statistiques préalables au traitement économétrique, nous allons présenter et analyser dans la section suivante les résultats quantitatifs.

Section 3. Présentation et analyse des résultats quantitatifs

Cette section est consacrée à la présentation des résultats quantitatifs et la vérification des hypothèses de recherche. Nous présentons tout d'abord les statistiques descriptives sur la population étudiée, à savoir : les caractéristiques des entrepreneurs du point de vue sociodémographique et éducationnel et les statistiques sur les entreprises. Puis, nous procédons à des régressions multiples pour l'équation fondamentale de la performance de l'entreprise. Des régressions multiples et simples ont été effectuées aussi en vue de vérifier les relations de médiation entre les facteurs culturels et les facteurs traditionnels de la performance.

Paragraphe 1. Caractéristiques sociodémographiques et éducationnelles des entrepreneurs

Les données de notre échantillon montrent que l'entrepreneuriat haïtien est dominé par des hommes avec 77.78% contre 22.22% de femmes. Les figures 8 et 9 montrent que la

plupart des entrepreneurs sont relativement jeunes avec 51.69% qui ont moins de 50 ans. Ceux qui ont moins de 30 ans représentent 4.83% alors que 6.28% d'entre eux ont entre 30 et 39 ans. Les plus âgés, c'est-à-dire plus de 60 ans représentent 14.49%, selon les données de la figure 8. En termes de niveau d'éducation, les entrepreneurs sont ainsi répartis (Fig. 9) : moins de Baccalauréat première partie (1.93%), Baccalauréat deuxième partie (6.76%), licence (77.78%), master (11.11%) et doctorat (2.42%).

Figure 9. Répartition des entrepreneurs selon leur âge

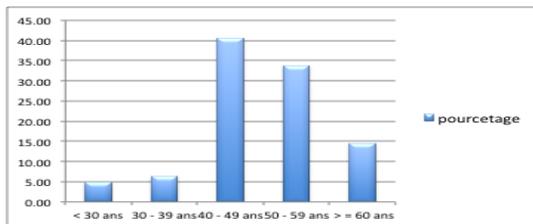
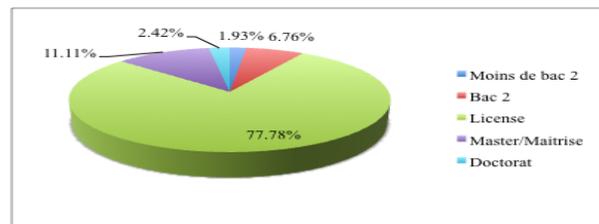


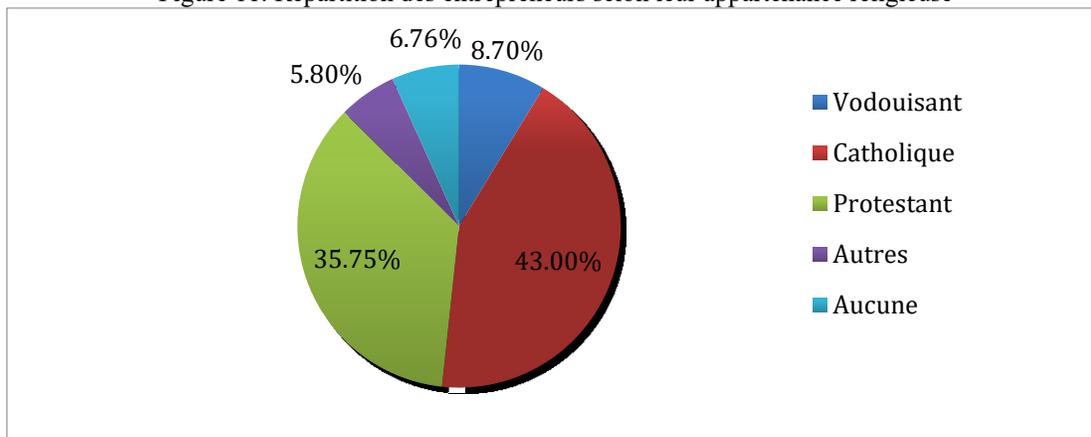
Figure 10. Répartition des entrepreneurs selon leur niveau d'éducation



Source : Calcul de l'auteur

La plupart des entrepreneurs appartiennent à l'une des religions considérées dans le cadre du sondage. En effet, la figure 10 montre que 43% des entrepreneurs font partie du catholicisme, 35.75% d'entre eux sont des protestants et les vodouisants représentent 8.70%. Les entrepreneurs appartenant à d'autres religions non mentionnées représentent 5.80% alors que ceux qui ne font partie d'aucune religion représentent 6.76%.

Figure 11. Répartition des entrepreneurs selon leur appartenance religieuse



Source : Calcul de l'auteur

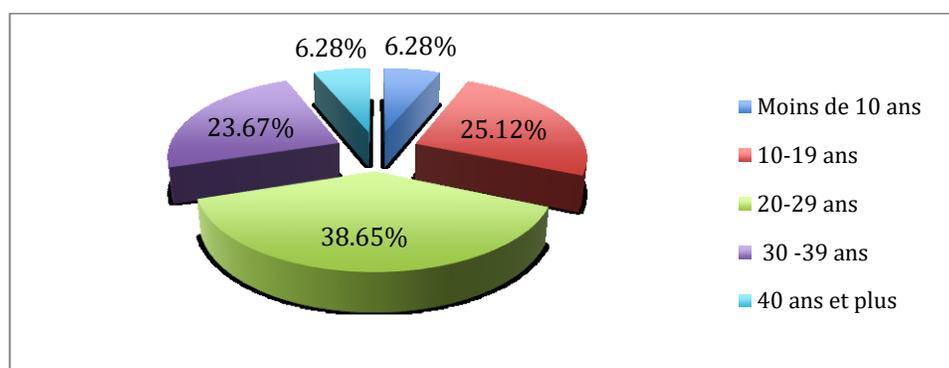
Paragraphe 2. Caractéristiques des entreprises

Les données descriptives à présenter ici sur les entreprises répondantes concernent leur âge en termes de nombre d'années d'existence, leur taille (nombre d'employés) ainsi que leur secteur d'activités.

1) L'âge de l'entreprise

Les données présentées dans la figure 11 montrent que 38,65% des entreprises ont entre 20 et 29 ans d'existence. Les entreprises qui opèrent depuis 30 à 39 ans représentent 23,67%. Celles qui existent depuis 10 à 19 ans représentent 25,12%. Cette même figure montre une parité parfaite (6,28%) entre les entreprises qui ont moins de 10 ans d'existence et celles qui opèrent depuis plus de 40 ans.

Figure 12. Répartition des entreprises selon le nombre d'années d'existence



Source : Calcul de l'auteur

2) Taille et secteur d'activités des entreprises

La répartition des entreprises selon la taille montre que 2,42% ont moins de 10 salariés. Une parité parfaite est remarquée au niveau des classes 10-19 et 30-39 salariés qui représentent 14,01% des répondants. La plupart des entreprises (60,39%) ont entre 20 et 29 salariés, et 9,18% d'entre elles ont 40 salariés et plus (fig. 10). En termes de secteur d'activités, les entreprises se regroupent en 12 catégories. En effet, les activités dominantes sont : auto-parts « vente de pièces de rechange et accessoires pour automobile » (12,56%), matériel informatique et télécommunication (11,11%), matériaux de construction (9,18%), hôtellerie (9,66%), pharmacie et cosmétiques (9%), fabrication

de blocs et autres matériaux (9%). Les secteurs les moins représentés sont : boulangerie et pâtisserie (4%) et boissons (6%). Les figures 13 et 14 présentent respectivement la répartition des entreprises selon la taille et le secteur d'activités.

Figure 13. Répartition des entreprises selon leur taille

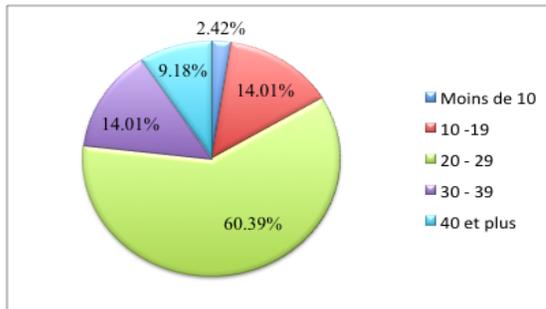
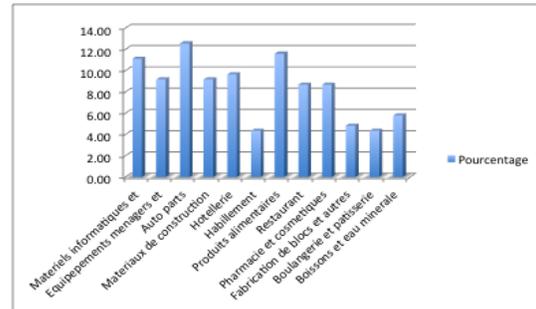


Figure 14. Répartition des entreprises selon leur secteur d'activités



Source : Calcul de l'auteur

Paragraphe 3. Statistiques descriptives des variables

L'analyse des moyennes et des écarts-types permet de voir la dispersion entre les réponses fournies par les répondants. Ainsi, nous présentons dans un premier temps les moyennes et écarts-types des variables intermédiaires et dépendante. Nous analysons ensuite les variables indépendantes.

1) Statistiques descriptives des variables intermédiaires et dépendante

Le tableau 4.17 présente les moyennes et écarts-types des réponses fournies par chacune des entreprises sur les questions relatives aux variables intermédiaires et dépendante. La performance a obtenu des scores variant entre 3.20 et 5.00, une moyenne de 3.92 et écart-type de 0.25. Les variables intermédiaires obtiennent des scores variant entre 2.00 et 5.00, une moyenne entre 3.44 et 3.67 et un écart-type variant entre 0.30 et 0.45. Il s'agit de comportement managérial de l'entrepreneur (3.67), innovation (3.65), orientation client (3.63), rendement au travail (3.61), engagement organisationnel (3.61), comportement de citoyenneté organisationnelle (3.53), accumulation du capital (3.50) et capital humain (3.44).

Tableau 4.17.. Statistiques descriptives des variables intermédiaires et dépendante

Variabes	Min.	Max.	Moy.	Écart-type
Performance	3.20	5.00	3.92	0.25
Capital humain	3.00	4.00	3.44	0.45
Capital physique et financier	2.00	4.00	3.50	0.40
Innovation	3.00	5.00	3.65	0.33
Orientation client	2.00	4.13	3.63	0.30
Comportement managérial de l'entrepreneur	2.43	4.43	3.67	0.33
Rendement au travail	3.00	4.71	3.61	0.30
Engagement organisationnel	3.00	4.00	3.61	0.37
Comportement de citoyenneté organisationnelle	2.80	4.00	3.53	0.34

Source : Calcul de l'auteur

2) Statistiques descriptives des variables indépendantes

L'analyse des moyennes et écart-types des variables indépendantes (tableau 4.18) révèle une prégnance des traits socioculturels considérés et une faible dispersion entre les réponses fournies par les sondés. Les variables indépendantes obtiennent des scores variant entre 1.00 et 5.00, une moyenne se situant entre 2.77 et 4.00 et un écart-type allant de 0.27 à 0.81. La gestion du temps a obtenu la plus forte moyenne (4.00) et l'écart-type le plus faible (0.27). Cela signifie que les entreprises sont plus fortement concernées par la gestion du temps que les autres facteurs culturels considérés et la variation est moins importante chez les entreprises dans leur comportement par rapport à la gestion du temps. Les facteurs les moins présents dans les entreprises obtiennent quand même des scores considérables. Il s'agit du népotisme (2.77), le niveau d'aspiration (2.87) et la primauté de l'au-delà (2.89). Nous pouvons remarquer aussi que le niveau d'aspiration a obtenu l'écart-type le plus élevé (0.81). Ces données signifient que la variation est plus importante au niveau des entreprises, en ce qui concerne le niveau d'aspiration.

Tableau 4.18. Statistiques descriptives des facteurs culturels

Variables	Min.	Max.	Moy.	Écart-type
Primauté de l'au-delà	2.00	4.14	2.89	0.64
Auto-retrait du monde	2.00	5.00	2.91	0.66
Niveau d'aspiration	1.00	5.00	2.87	0.81
Vie dans l'instant présent	2.00	4.25	3.33	0.65
Gestion du temps	2.00	5.00	4.00	0.27
Fatalisme	2.60	4.00	3.66	0.46
Conformisme	3.00	4.00	3.65	0.42
Aversion pour la concurrence	2.25	5.00	3.30	0.56
Entraide mutuelle	2.00	4.00	3.12	0.29
Népotisme	1.00	4.00	2.77	0.57

Paragraphe 4. Opinions des répondants par rapport aux variables socioculturelles

Avant de procéder à des tests économétriques, nous présentons ici les opinions des répondants sur les facteurs socioculturels étudiés. Les opinions sont présentées dans un tableau où les items sont placés en ligne et les modalités (échelle de Likert à 5 points) en colonne. Les items sont présentés suivant leur codification informatique incluant le numéro de la question de référence dans le questionnaire (voir annexes 1 et 4).

1) Opinion des répondants sur la primauté de l'au-delà

Les opinions des répondants par rapport à la primauté de l'au-delà sont présentées dans le tableau 4.19. Nous pouvons remarquer que seulement 28.50% des répondants sont en désaccord avec l'idée que la vie dans l'au-delà (la vie céleste ou la vie après la mort) est plus importante que la vie terrestre (Q10_VIE-AU-DELA_IMPORTANTE_QUE_TERRESTRE), 46.86% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord alors que 21.74% des répondants sont d'accord avec l'énoncé. 31.40% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'idée que l'homme est passager sur la terre (Q11_PASSAGER-SUR_TERRE) alors que 32.37% d'entre eux l'admettent. 52.17% des répondants sont en désaccord avec l'idée que les problèmes rencontrés dans la vie seront résolus seulement après la

mort (Q12_PROBLEME_RESOUDRE_APRES_LAMORT). 27.05% des répondants sont d'accord avec l'idée que la vie terrestre n'est pas trop importante et qu'il faut consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste (Q13_PRIORITE_VIE_CELSTE_ENTREPRISE_APRES). 26.09% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'énoncé. Concernant les dépenses de funérailles, 32.37% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'énoncé stipulant que les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti (Q15_DEPENSE_FUNERAILLES_ELEVEES). Seulement 28.02% des répondants ne sont pas d'accord avec l'énoncé relatif à l'aide financière apportée à un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles (Q16_AIDE_FINANCE_ORGANISER_FUNERAILLES).

Tableau 4.19. Opinion des répondants sur la primauté de l'au-delà

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q10_VIE-AU-DELA_IMPORTANTE_QUE_TERRESTRE	0.00%	28.50%	46.86%	21.74%	2.90%	100%
Q11_PASSAGER-SUR_TERRE	0.00%	35.75%	31.40%	32.37%	0.48%	100%
Q12_PROBLEME_RESOUDRE_APRES_LAMORT	0.00%	52.17%	22.22%	24.64%	0.97%	100%
Q13_PRIORITE_VIE_CELSTE_ENTREPRISE_APRES	0.00%	45.41%	26.09%	27.05%	1.45%	100%
Q14_PREFERE_ETERNITE_CIEL_A_ENTREPRISE	0.00%	48.31%	28.02%	23.67%	0.00%	100%
Q15_DEPENSE_FUNERAILLES_ELEVEES	0.00%	42.51%	32.37%	23.67%	1.45%	100%
Q16_AIDE_FINANCE_ORGANISER_FUNERAILLES	0.00%	28.02%	36.23%	33.33%	2.42%	100%

2) Opinion des répondants sur l'auto-retrait du monde

Le tableau 4.20 présente les opinions des répondants sur l'auto-retrait du monde. Seulement 26.57% des répondants ne confirment pas l'absence de préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale (Q17_AUCUNE_PREOCUP_EVOLUTION_MARCHE) et 57% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'énoncé. 30.43% des répondants croient qu'il est important de chercher à connaître la stratégie des concurrents pour attirer des clients (Q18_IMPORTANCE_STRATEGIE_CONCURRENTS), 49.28% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'énoncé. 32.37% des répondants admettent qu'ils n'ont pas une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché (Q19_IMPORTANCE).

NOUV_PRODUIITS MARCHE). 25.12% des répondants n'admettent pas que l'entreprise n'a pas un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique (Q20_DISPOSITIFS_CONN_EVOL_TECHNOLOGIE). 49.28% des répondants n'infirmement pas l'absence de partenariat au niveau international (Q21_PARTENARIAT _INTERNATIONAL) et 42.51% sont en désaccord avec l'idée que l'entreprise n'a pas de partenariat au niveau national (Q22_PARTENARIAT_ NATIONAL), 29.47% ne sont ni en accord ni en désaccord et 24.15% sont en accord avec l'énoncé.

Tableau 4.20. Opinion des répondants sur l'auto-retrait du monde

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q17_AUCUNE PREOCUP_EVOLUTION_MARCHE	0.00%	26.57%	57.00%	10.14%	6.28%	100%
Q18_IMPORTANCE_STRATEGIE_CONCURRENTS	0.00%	30.43%	49.28%	14.98%	5.31%	100%
Q19_IMPORATNCE_NOUV_PRODUIITS_MARCHE	0.00%	32.37%	45.89%	16.43%	5.31%	100%
Q20_DISPOSITIFS_CONN_EVOL_TECHNOLOGIE	0.48%	25.12%	55.07%	13.04%	6.28%	100%
Q21_PARTENARIAT_INTERNATIONAL	0.48%	49.28%	32.85%	14.01%	3.38%	100%
Q22_PARTENARIAT_NATIONAL	0.00%	42.51%	29.47%	24.15%	3.86%	100%

3) Opinion des répondants sur l'aspiration limitée

Pour ce qui concerne l'aspiration limitée, le tableau 4.21 montre que 50.24% des répondants n'admettent pas que tout est vanité et à la mort nul n'apporte son trésor... (Q23_VANITE_PREND_SOIN_FAMILLE_IMPORTANT). 36.23% des enquêtés ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'idée selon laquelle dans la vie on doit apprendre à être satisfait avec très peu de chose, alors que 18.84% d'entre eux sont en accord avec l'énoncé (Q24_SATISFAIT_AVEC_TRES_PEU_CHOSE). 18.36% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée que trop de richesse éloigne l'homme de Dieu alors que 34.78% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord, et 15.46% sont en accord avec l'énoncé (Q25_TROP_RICHESSE_ELOIGNE_DIEU). 7.25% des répondants sont tout à fait en désaccord avec l'idée qu'il faut éviter d'être trop riche, 18.84% sont en désaccord, alors que 50% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord (Q26_EVITER_TROP_RICHE). 21.26% des

enquêtés sont en désaccord avec l'idée que c'est dangereux d'avoir de grandes ambitions dans la vie, 47.83% d'entre 'eux ne sont ni en accord ni en désaccord (Q27_C_DANGEREUX GRANDES_AMBITIONS). 18.36% des répondants sont en désaccord avec l'idée que le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal, car « *degoute miyò pase pa pise* » (Q28_DEGOUTE_MIYO_PASE_PA_PISE), 51.21% d'entre 'eux ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'énoncée. Par rapport à l'énoncé selon lequel « *même si l'entreprise n'est pas trop performante, le plus important c'est qu'on existe, pito nou led nou, la* » (Q29_ERF_PAS_IMPORTAN_PITONOULED_NOULA), 46.38% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord, 19.81% d'entre 'eux sont en accord.

Tableau 4.21. Opinion des répondants sur l'aspiration limitée

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q23_VANITE_PREND_SOIN_FAMILLE_IMPORTANT	50.24%	46.86%	0.48%	0.48%	1.93%	100%
Q24_SATISFAIT_AVEC_TRES_PEU_CHOSE	13.53%	24.15%	36.23%	18.84%	7.25%	100%
Q25_TROP_RICHESSE_ELOIGNE_DIEU	18.36%	26.57%	34.78%	15.46%	4.83%	100%
Q26_EVITER_TROP_RICHE	7.25%	18.84%	50.24%	18.84%	4.83%	100%
Q27_C_DANGEREUX GRANDES_AMBITIONS	6.76%	21.26%	47.83%	17.87%	6.28%	100%
Q28_DEGOUTE_MIYO_PASE_PA_PISE	7.73%	18.36%	51.21%	17.87%	4.83%	100%
Q29_ERF_PAS_IMPORTAN_PITONOULED_NOULA	8.21%	19.81%	46.38%	19.81%	5.80%	100%

4) Opinion des répondants sur la gestion du temps

Pour ce qui a trait à la gestion du temps, les opinions des répondants sont présentées dans le tableau 4.22. Il ressort des statistiques que 89.86% des enquêtés confirment que les employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise (Q30_EMPLOYE ARRIV SOUVENT_RETARD). 91.79% des répondants admettent que généralement, les employés montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute (Q32_EMPLOYE ATTIT_FAIT_DERNIERE_MINUTE). 89.86% des répondants admettent aussi que les gens croient que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain (Q31_CROY FAITPAS_AUJOURD_FAIT_DEMAIN). 92.75% d'entre 'eux confirment que généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute (Q33_TENDANCE_HAITIEN_FAIT_DERNIERE_MINUTE). 52.17% ne sont ni en accord ni en

désaccord avec l'idée que l'entreprise a des difficultés pour servir les clients à temps (Q34_DIFFICULTE_SERVI_CLIENT). 92.75% des enquêtés sont d'accord qu'il n'existe pas de chronogramme d'activités dans l'entreprise (Q35_INEXISTENCE_CHRONOG_ACTIVITE). 84.06% des répondants admettent que même lorsque l'entreprise dispose d'un chronogramme d'activités, il n'est pas souvent respecté » (Q36_NON_RESPECT_CHRONOG_ACTIVITE).

Tableau 4.22. Opinion des répondants sur la gestion du temps

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q30_EMPLOYE_ARRIV_SOUVENT_RETARD	0.00%	0.97%	2.90%	89.86%	6.28%	100%
Q31_CROY_FAITPAS_AUJOURD_FAIT_DEMAIN	0.00%	0.48%	3.38%	89.86%	6.28%	100%
Q32_EMPLOYE_ATTIT_FAIT_DERNIERE_MINUTE	0.00%	0.97%	1.45%	91.79%	5.80%	100%
Q33_TENDANCE_HAITIEN_FAIT_DERNIERE_MINUTE	0.00%	0.97%	0.97%	92.75%	5.31%	100%
Q34_DIFFICULTE_SERVI_CLIENT	1.93%	45.89%	52.17%	0.00%	0.00%	100%
Q35_INEXISTENCE_CHRONOG_ACTIVITE	0.00%	0.97%	2.90%	92.75%	3.38%	100%
Q36_NON_RESPECT_CHRONOG_ACTIVITE	0.00%	0.48%	10.14%	84.06%	0.00%	100%

5) Opinion des répondants sur la vie dans l'instant présent

Le tableau 4.23 présente les opinions des répondants par rapport à la vie dans l'instant présent. 41.55% des enquêtés ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'énoncé et 43.00% d'entre eux sont en accord avec l'énoncé, ceux qui sont en désaccord représentent 14.98% (Q37_CONSIDERE_VIE_ICIBAS_TRES_COURTE). Par rapport à l'idée selon laquelle les individus préfèrent un faible bien-être dans l'immédiat à un bien-être élevé espéré dans le futur, 34.30% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord, 46.38% d'entre eux sont en accord alors que seulement 17.39% sont en désaccord (Q38_PREF_FAIB_BIEN_ETRE_PRESENT). En ce qui concerne la préférence pour l'investissement dans des activités rentables dans l'immédiat plutôt qu'à long terme, 39.13% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord, 43.96% sont en accord, alors que seulement 14.98% d'entre eux sont en désaccord (Q39_PREF_INVEST_ACTIVITE_RENTAB_IMMEDIAT). Ensuite, 49.28% des enquêtés sont en accord avec l'idée qu'un petit

profit qu'on peut gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit à long terme, 35.27% ne sont ni en accord ni en désaccord et 14.01% d'entre 'eux sont en désaccord avec l'énoncé (Q40_PREF_PETIT_PROFIT_AUJOURD_PASDEMAIN). S'agissant de l'énoncé « *les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur* », 48.79% des répondants sont en accord et 28.02% d'entre 'eux sont tout à fait en accord (Q41_EXPLOI_PASSE_PRES_IMPORTANT_PASFUTUR).

Tableau 4.23. Opinion des répondants sur la vie dans l'instant présent

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q37_CONSIDERE_VIE_ICIBAS_TRES_COURTE	0.00%	14.98%	41.55%	43.00%	0.48%	100%
Q38_PREF_FAIB_BIEN_ETRE_PRESENT	0.48%	17.39%	34.30%	46.38%	1.45%	100%
Q39_PREF_INVEST_ACTIVITE_RENTAB_IMMEDIAT	0.00%	14.98%	39.13%	43.96%	1.93%	100%
Q40_PREF_PETIT_PROFIT_AUJOURD_PASDEMAIN	0.00%	14.01%	35.27%	49.28%	1.45%	100%
Q41_EXPLOI_PASSE_PRES_IMPORTANT_PASFUTUR	0.48%	12.08%	10.63%	48.79%	28.02%	100%

6) Opinion des répondants sur le fatalisme

Les opinions des répondants concernant le fatalisme sont présentées dans le tableau 4.24. Les statistiques révèlent que 67.15% des enquêtés sont en accord avec l'idée de compter sur l'aide de Dieu ou d'autres forces surnaturelles pour assurer le succès de l'entreprise, et 32.37% d'entre 'eux ne sont ni en accord ni en désaccord (Q42_COMPTE_SUR_DIEU_AUT_FORCES_SURN_SUCCES_ENTREP). 96.14% des répondants sont en désaccord avec l'énoncé « *le destin d'un homme est déjà tracé, il ne peut rien faire pour le changer* » (Q43_DESTIN_TRACE_INCHANGEABLE). 97.10% des enquêtés sont en désaccord avec l'énoncé « *payer la dîme et des offrandes à l'église peut permettre à l'entreprise de prospérer* » (Q44_PAYER_DIME_OFFRAND_PROSPERER). Par rapport au temps consacré aux activités spirituelles (Q45_TEMPS_ACTIVITES_SPIRITUELLES), 65.70% des répondants sont en accord et 31.40% d'entre 'eux ne sont ni en accord ni en désaccord. S'agissant du recours à l'aide de Dieu d'abord quand un problème surgit dans l'entreprise (Q47_CHERCHE_DIEU_DABORD_RESOUD_PROBLEM), 65.22% des répondants admettent que lorsqu'ils font face à

un problème dans l'entreprise, ils cherchent l'aide de Dieu d'abord. De même, 59.42% des répondants confirment que généralement, les employés prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail » (Q48_EMPLOYE PRIE_AVANT_TRVAILLER). 59.42% des enquêtés admettent aussi que généralement, l'haïtien compte beaucoup sur Dieu ou des loas pour l'aider à résoudre ses problèmes (Q49_HAITIEN COMPTE_DIEU_RESOUD_PROBLEM).

Tableau 4.24. Opinion des répondants sur le fatalisme

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q42_COMPTE_SUR_DIEU_AUT_FORCES_SURN_SUCCES_ENTREP	0.48%	0.00%	32.37%	67.15%	0.00%	100%
Q43_DESTIN_TRACE_INCHANGEABLE	0.48%	96.14%	2.90%	0.48%	0.00%	100%
Q44_PAYER_DIME_OFFRAND_PROSPERER	1.45%	97.10%	1.45%	0.00%	0.00%	100%
Q45_TEMPS_ACTIVITES_SPIRITUELLES	0.00%	0.48%	31.40%	65.70%	2.42%	100%
Q46_RESUSSITE_C_CHANCE	30.43%	29.95%	24.15%	15.46%	0.00%	100%
Q47_CHERCHE_DIEU_DABORD_RESOUD_PROBLEM	0.00%	1.93%	30.43%	65.22%	2.42%	100%
Q48_EMPLOYE_PRIE_AVANT_TRVAILLER	0.97%	1.45%	34.30%	59.42%	3.86%	100%
Q49_HAITIEN_COMPTE_DIEU_RESOUD_PROBLEM	0.48%	0.97%	36.23%	59.42%	2.90%	100%

7) Opinion des répondants sur le conformisme

Par rapport au conformisme, le tableau 4.25 révèle que 63.77% des répondants admettent qu'il est toujours conseillé d'écouter les aînés et suivre leurs traces, car c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie (Q50_ECOUTER_SUIVRE_TRACE_AINES). 64.25% des répondants confirment que les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme leurs aînés (Q51_JEUNE_EMPLOYES_FAIT_COMME_AINES). Aussi, 67.15% des enquêtés pensent que ce qui fait la force d'une entreprise ce sont ses valeurs et ses traditions (Q52_FORCES_ENTREP_VALEURS_TRADITIONS).

Tableau 4.25. Opinion des répondants sur le conformisme

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q50_ECOUTER_SUIVRE_TRACE_AINES	0.00%	0.00%	36.23%	63.77%	0.00%	100%
Q51_JEUNES_EMPLOYES_FAIT_COMME_AINES	0.00%	0.48%	35.27%	64.25%	100%	100%
Q52_FORCES_ENTREP_VALEURS_TRADITIONS	0.00%	0.48%	32.37%	67.15%	100%	100%

8) Opinion des répondants sur l'aversion pour la concurrence

S'agissant de l'aversion pour la concurrence, le tableau 4.26 montre que 12.08% des répondants sont en désaccord avec l'idée que si les concurrents voient l'entreprise faire beaucoup de progrès, cela peut les rendre jaloux, alors que 54.59% d'entre eux sont en accord avec l'énoncé (Q53_PROGRES_CONCURRENTS_JALOUX). 3.86% des répondants sont en désaccord avec l'idée que les concurrents peuvent chercher à leur faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques (Q54_CONCURRENTS ATTAC MYSTIQ_PHYSIQ) alors que 65.22% ne sont ni en accord ni en désaccord et 24.64% d'entre eux sont en accord. Concernant l'idée selon laquelle il est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser (Q55_AMBITION_DEPASSER_AUTRES_CONCURR), 7.73% des répondants sont en désaccord, 64.73% ne sont ni en accord ni en désaccord et 27.05% des répondants sont en accord. Aussi, 27.05% des répondants sont en accord avec l'idée que lorsqu'une entreprise concurrente essaie de progresser, ils essaient de faire de même, et 60.39% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord (Q56_FAIRE_MIEUX_QUE_AUTRES_CONCURR).

Tableau 4.26. Opinion des répondants sur l'aversion pour la concurrence

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q53_PROGRES_CONCURRENTS_JALOUX	1.45%	12.08%	54.59%	20.77%	11.11%	100%
Q54_CONCURRENTS ATTAC MYSTIQ_PHYSIQ	0.48%	3.86%	65.22%	24.64%	5.80%	100%
Q55_AMBITION_DEPASSER_AUTRES_CONCURR	0.48%	7.73%	64.73%	21.26%	5.80%	100%
Q56_FAIRE_MIEUX_QUE_AUTRES_CONCURR	0.00%	5.80%	60.39%	27.05%	6.76%	100%
Q57_MIEUX_SITOUTES_ENTREP_MEME_NIV	14.49%	14.01%	49.28%	14.98%	7.25%	100%

9) Opinion des répondants sur l'entraide mutuelle

Les opinions des répondants concernant l'entraide mutuelle sont présentées dans le tableau 4.27. Nous pouvons remarquer que 2.42% des répondants ne confirment pas que l'entreprise donne de l'argent à des mendiants alors que 85.02% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord (Q58_DONNER_AGENT_MENDIANTS). Les répondants qui ne reconnaissent pas que l'entreprise aide financièrement des membres de la famille, des

employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants représentent 1.93% tandis que 85.02% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord (Q59_AID_FIANCE_FAMILLES_EMPLOYE_AMIS). De même, 81.16% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'idée selon laquelle l'entreprise prête de l'argent à des gens qui ne remboursent jamais (Q61_PRETER ARGENT JAMAIS_REMBOUSER). 86.96% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'idée que l'entreprise vende souvent à crédit à des gens qui ne payent jamais (Q62_VENDRE CREDIT_JAMAIS_PAYER). Pour ce qui concerne l'énoncé selon lequel c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles (Q63_DEVOIR FORTS AIDER_FAIBLES), 31.88% des répondants sont en accord et 29.47% sont tout à fait en accord.

Tableau 4.27. Opinion des répondants sur l'entraide mutuelle

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q58_DONNER_AGENT_MENDIANTS	0.00%	2.42%	85.02%	9.18%	3.38%	100%
Q59_AID_FIANCE_FAMILLES_EMPLOYE_AMIS	0.00%	1.93%	85.02%	12.56%	0.48%	100%
Q60_AID_FIANCE_EMPLOYE_AUTRES_PROBLEM	0.00%	1.45%	84.06%	14.49%	0.00%	100%
Q61_PRETER_ARGENT_JAMAIS_REMBOUSER	0.00%	1.93%	81.16%	16.91%	0.00%	100%
Q62_VENDRE_CREDIT_JAMAIS_PAYER	0.00%	2.90%	86.96%	10.14%	0.00%	100%
Q63_DEVOIR_FORTS_AIDER_FAIBLES	4.83%	8.70%	25.12%	31.88%	29.47%	100%

10) Opinion des répondants sur le népotisme

Le tableau 4.28 présente les opinions des répondants sur le népotisme. Il révèle que 35.75% des répondants sont en désaccord avec l'idée selon laquelle les recrutements sont basés prioritairement sur des relations familiales avec le candidat alors que 53.14% d'entre eux ne sont ni en accord ni en désaccord (Q64_RECRUTEMENT_RELATION_FAMILIALE). 49.76% des répondants sont en désaccord avec l'idée que les recrutements sont basés prioritairement sur la motivation du candidat alors que 35.75% ne sont ni en accord ni en désaccord. La plupart des répondants (59.42%) ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'idée que l'entreprise embauche des membres de la famille juste pour les aider alors que

29.47% sont en désaccord (Q70_EMBAUCHER_PERS_RECOMM_AIDER). Enfin, 50.24% des répondants ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'idée que l'entreprise embauche des personnes même lorsqu'il ne s'agit pas d'un besoin réel, et 26.09% sont en accord avec l'énoncé (Q71_EMBAUCHER_PERS_RECOMM_SANS_BESOIN).

Tableau 4.28. Opinion des répondants sur le népotisme

Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Tout à fait en accord	Total
Q64_RECRUTEMENT_RELATION_FAMILIALE	1.45%	35.75%	53.14%	7.73%	1.93%	100%
Q65_RECRUTEMENT_RELATION_AMICAALE	1.93%	30.43%	58.45%	7.73%	1.45%	100%
Q66_RECRUTEMENT_MOTIVATION_CANDIDAT	1.93%	49.76%	35.75%	11.11%	1.45%	100%
Q67_RECRUTEMENT_EXPERIENCE_PROFSSIO	0.00%	0.00%	5.31%	41.06%	53.62%	100%
Q68_RECRUTEMENT_DIPLOME_CANDIDAT	1.93%	38.65%	36.23%	21.74%	1.45%	100%
Q69_EMBAUCHER_FAMILLE_POUR_AIDER	2.42%	29.47%	59.42%	7.73%	0.97%	100%
Q70_EMBAUCHER_PERS_RECOMM_AIDER	1.93%	47.83%	38.16%	11.59%	0.48%	100%
Q71_EMBAUCHER_PERS_RECOMM_SANS_BESOIN	1.93%	17.39%	50.24%	26.09%	4.35%	100%

La présentation des opinions des répondants témoigne de la prégnance des facteurs socioculturels dans les entreprises. Ces statistiques sont conformes aussi aux différents tests réalisés sur les données, qu'il s'agisse des coefficients Alpha de Cronbach ou d'analyse factorielle en composante principale. Le paragraphe suivant introduit le traitement économétrique.

Paragraphe 5. Estimation du modèle de performance

Les résultats de la régression de la performance de l'entreprise sur les variables intermédiaires sont présentés dans le tableau 5.1. Ces résultats révèlent des relations positives et statistiquement significatives entre le capital humain et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.135$, $t=2.557$, $p<0.05$). Le capital humain influence donc positivement la performance de l'entreprise. Les résultats montrent aussi des relations positives et statistiquement significatives entre l'accumulation du capital et la performance de

l'entreprise ($\beta = 0.146$, $t = 2.691$, $p < 0.01$). Donc, l'accumulation du capital influence positivement la performance de l'entreprise. De même, les résultats révèlent des relations positives et statistiquement significatives entre le nombre d'employés et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.139$, $t = 2.674$, $p < 0.01$). Le nombre d'employés influence donc positivement et significativement la performance de l'entreprise. Les résultats montrent aussi des relations positives et statistiquement significatives entre l'innovation et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.238$, $t = 4.314$, $p < 0.01$). L'innovation influence donc positivement la performance de l'entreprise. En outre, le rendement au travail entretient des relations positives et statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = 0.296$, $t = 5.339$, $p < 0.01$). Les résultats ont montré des relations positives et statistiquement significatives entre l'orientation client et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.255$, $t = 4.861$, $p < 0.01$). Alors, le rendement au travail et l'orientation client influencent positivement et significativement la performance de l'entreprise.

En revanche, nous pouvons constater que le comportement managérial de l'entrepreneur entretient des relations positives avec la performance de l'entreprise. Cependant, ces relations ne sont pas statistiquement significatives ($\beta = 0.085$, $t = 1.548$, $p > 0.1$). Le comportement managérial de l'entrepreneur n'exerce donc pas une influence significative sur la performance de l'entreprise. Comme nous pouvons le remarquer, c'est le seul facteur qui ne soit pas significatif dans le modèle de base.

Tableau 5.1. Modèle de performance

Modèle 1	Coefficients non-standardisés (α)	Erreur std	Coefficients standardisés (β)	t	Sig.
(Constant)	0.711	0.235		3.028	0.003
Capital physique et financier	0.091	0.034	0.146***	2.691	0.008
Innovation	0.179	0.042	0.238***	4.314	0.000
Capital humain	0.074	0.029	0.135**	2.557	0.011
Rendement au travail	0.243	0.046	0.296***	5.339	0.000
Comportement managérial de l'entrepreneur	0.063	0.041	0.085	1.548	0.123
Orientation client	0.207	0.043	0.255***	4.861	0.000
Nombre d'employés	0.040	0.015	0.139***	2.674	0.008
$R^2 = 0.498$ $R^2_{ajusté} = 0.480$ Statistiques de Fisher : $F = 28.183$ et $Sig. = 0.000$					

Variable dépendante : Performance

** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Toujours dans le tableau 5.1, nous pouvons remarquer un $R^2_{ajusté} = 0.480$. Le test de significativité globale de Fischer a donné $F = 28.183$ et $p < 0.01$. Ces résultats indiquent que le modèle est globalement significatif. La significativité globale de l'équation de base étant vérifiée, nous allons procéder aux différentes régressions permettant de vérifier les relations de médiation entre les variables.

Paragraphe 7. Vérification du rôle médiateur des facteurs traditionnels dans les relations entre les variables indépendantes et dépendante

La théorie sur les variables intermédiaires et dépendante a été exposée dans le chapitre précédant. Nous procédons ici à la vérification des relations de médiation entre les variables à travers la procédure en quatre étapes prescrite par Baron et Kenny (1986) et suivie par de nombreux auteurs (Griffith et al., 2010; Zehir et al., 2011; Alfalla-Luque et al., 2014 ; Russo et al., 2014). Les résultats sont résumés dans des tableaux indiquant pour chaque régression, les paramètres (β) estimés, le (t) Student, ainsi que les probabilités correspondantes (Sig.).

A) Régressions simples de la performance de l'entreprise sur les variables intermédiaires

Les régressions simples de la performance de l'entreprise sur les variables médiatrices sont présentées dans le tableau 5.2. Les résultats révèlent des relations statistiquement significatives entre l'ensemble des variables intermédiaires et la variable dépendante.

Tableau 5.2. Régressions simples de la performance de l'entreprise sur les variables intermédiaires

Régressions	Coefficients standardisés (β)	T	Sig.
(1.1) : Capital humain → performance	0.293***	4.393	0.000
(1.2) : Accumulation du capital → performance	0.323***	4.886	0.000
(1.3) : Innovation → performance	0.447***	7.145	0.000
(2.1) : Rendement au travail → performance	0.495***	8.161	0.000

(2.2) : Comportement managérial → performance	0.298***	4.470	0.000
(2.3) : Orientation client → performance	0.404***	6.329	0.000

Variables intermédiaires : Capital humain (H), accumulation du capital (K), innovation (I), rendement au travail (T), comportement managérial de l'entrepreneur (M), orientation client (O)

Variable dépendante : Performance de l'entreprise (Y), **p<0.05, ***p<0.01.

Les relations entre les variables intermédiaires et la variable dépendante ayant été vérifiées, nous pouvons procéder à la vérification des autres étapes afin de conclure sur les relations de médiation.

B) Rôle médiateur du capital humain

Les résultats présentés dans le tableau 5.3 montrent que le capital humain joue un rôle médiateur entre le conformisme et la performance de l'entreprise. En effet, la régression de la performance sur le conformisme (rég. 3.1) donne des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.225$, $t = -3.313$, $p < 0.01$). La régression du capital humain sur le conformisme (rég. 3.2) montre aussi des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = 0.135$, $t = 1.95$, $p < 0.1$). Ensuite, la régression de la performance à la fois sur le conformisme et le capital humain (rég. 3.3) révèle des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = 0.270$, $t = -4.162$, $p < 0.01$; $\beta = 0.330$, $t = 5.084$, $p < 0.01$). Puisque l'effet du conformisme est significatif en présence du capital humain, nous avons calculé le coefficient de Sobel qui a donné $h = -4.116$ et donc > 1.96 (tab.5.4). Alors, nous pouvons conclure que le capital humain assure une médiation partielle entre le conformisme et la performance de l'entreprise.

S'agissant de la médiation du capital humain dans la relation entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise, les deux premières conditions sont satisfaites. La régression de la performance sur l'aversion pour la concurrence (rég. 4.1) révèle des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.700$, $t = -14.051$, $p < 0.01$) et la régression du capital humain sur l'aversion pour la concurrence (rég. 4.2) montre aussi des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.436$, $t = -6.935$, $p < 0.01$). Dans la régression (rég. 4.3), l'aversion pour la concurrence montre des relations négatives et significatives avec le capital humain, et en présence de l'aversion

pour la concurrence la relation entre le capital humain et la performance de l'entreprise devient négative mais non statistiquement significative ($\beta = 0.707$, $t = -12.733$, $p < 0.01$; $\beta = -0.015$, $t = -0.267$, $p > 0.1$). Nous pouvons conclure que l'aversion pour la concurrence influence négativement la performance de l'entreprise, mais ces effets négatifs ne sont pas médiatisés par le capital humain.

Enfin, le tableau 5.3 montre que toutes les conditions sont satisfaites pour que le capital humain assure une médiation entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise. La régression 5.1 montre que l'accumulation du capital entretient des relations positives et statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = 0.323$, $t = 4.886$, $p < 0.01$). La régression du capital humain sur l'accumulation du capital (rég. 5.2) montre des relations positives et statistiquement significatives aussi ($\beta = 0.152$, $t = 2.208$, $p < 0.05$). Dans la régression de la performance sur l'accumulation du capital et le capital humain (rég. 5.3), ces deux variables entretiennent des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.285$, $t = 4.401$, $p < 0.01$; $B = 0.250$, $t = 3.861$, $p < 0.01$). Ensuite, le test de Sobel a donné un coefficient $h = 3.251$ et > 1.96 (tab. 5.4). Alors, nous pouvons conclure que le capital humain médiate partiellement une relation positive entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise.

Tableau 5.3. Rôle médiateur du capital humain

Régressions	Coefficients standardisés (β)	T	Sig.
(3.1) : Conformisme → performance	-0.225***	-3.313	0.001
(3.2) : Conformisme → capital humain	0.135*	1.95	0.053
(3.3) : Conformisme, capital humain → performance	-0.270***	-4.162	0.000
	0.330***	5.084	0.000
(4.1) : Aversion pour la concurrence → performance	-0.700***	-14.051	0.000
(4.2) : Aversion pour la concurrence → capital humain	-0.436***	-6.935	0.000
(4.3) : Aversion pour la concurrence, capital humain → performance	-0.707***	-12.733	0.000
	-0.015	-0.267	0.790
(5.1) : Accumulation du capital → Performance	0.323***	4.886	0.000
(5.2) : Accumulation du capital → capital humain	0.152**	2.208	0.028
(5.3) : Accumulation du capital, capital humain → performance	0.285***	4.401	0.000
	0.250***	3.861	0.000

Variables indépendantes : Conformisme (CF), Aversion pour la concurrence

Variable intermédiaire : Capital humain (H)

Variable dépendante : Performance de l'entreprise (Y)

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01.

Tableau 5.4. Test de Sobel- médiation partielle du capital humain

Médiation	b2	b4	s2	s4	h de Sobel
CF-H	0.145	0.180	0.032	0.021	-4.116
K-H	0.174	0.136	0.079	0.035	3.251

C) Rôle médiateur de l'accumulation du capital

Les résultats de régression de la performance de l'entreprise sur l'accumulation du capital, la primauté de l'au-delà, la vie dans l'instant présent et le fatalisme sont présentés dans le tableau 5.5. Tout d'abord, les résultats montrent que les trois premières conditions sont satisfaites pour que l'accumulation du capital assure une médiation entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise. La régression de la performance sur la primauté de l'au-delà (rég. 6.1) a révélé des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.357$, $t = -5.476$, $p < 0.01$). La régression de l'accumulation du capital sur la primauté de l'au-delà (rég. 6.2) a montré aussi des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.524$, $t = -8.815$, $p < 0.01$). La régression de la performance de l'entreprise à la fois sur la primauté de l'au-delà et l'accumulation du capital (rég. 6.3) a révélé aussi des relations négatives et statistiquement significatives pour la primauté de l'au-delà ($\beta = -0.259$, $t = -3.424$, $p < 0.01$) et des relations positives et statistiquement significatives pour l'accumulation du capital ($\beta = 0.187$, $t = 2.472$, $p < 0.05$). Le test de Sobel a donné un coefficient $h = -2.441$ et > 1.96 (tab.5.6). Nous pouvons conclure que l'accumulation du capital médiate partiellement une relation négative entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise.

Pour ce qui concerne la vie dans l'instant présent, les résultats de la régression (7.1) montrent qu'elle entretient des relations négatives et non statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = -0.085$, $t = -1.222$, $p > 0.1$). La régression de l'accumulation du capital sur la vie dans l'instant présent (rég. 7.2) a révélé des relations

négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.203$, $t=-2.968$, $p<0.01$). La régression (rég. 7.3) a fourni des relations négatives et non significatives pour la vie dans l'instant présent ($\beta = -0.020$, $t=-0.300$, $p>0.01$) et des relations positives et significatives pour l'accumulation du capital ($\beta = 0.319$, $t= 4.712$, $p<0.01$). Ces résultats signifient que les trois premières conditions d'une médiation ne sont pas vérifiées. Alors, nous pouvons conclure que l'accumulation du capital ne médiatise pas des relations entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.

Ensuite, les résultats montrent que les trois premières conditions de médiation sont satisfaites pour le fatalisme. La régression de la performance de l'entreprise sur le fatalisme (rég. 8.1) révèle des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.356$, $t = 5.450$, $p<0.01$). De même, la régression de l'accumulation du capital sur le fatalisme (rég. 8.2) montre des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.132$, $t = 1.903$, $p<0.1$). Enfin, la régression de la performance sur le fatalisme et l'accumulation du capital (rég. 8.3) révèle des relations positives et statistiquement significatives pour les deux variables ($\beta = 0.319$, $t = 5.059$, $p<0.01$; $\beta = 0.281$, $t = 4.459$, $p<0.01$). Le coefficient h de Sobel est de 3.579 et donc > 1.96 (tab. 5.6). Alors, l'accumulation du capital médiatise partiellement une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

En outre, la régression de la performance sur l'entraide mutuelle (rég. 9.1) montre des relations positives et non statistiquement significatives ($\beta = 0.082$, $t = 1.185$, $p>0.1$). La régression de l'accumulation du capital sur l'entraide mutuelle (rég. 9.2) a révélé des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.335$, $t=-5.090$, $p<0.01$). Par contre, la régression (rég.9.3) a révélé que l'entraide mutuelle et l'accumulation du capital entretiennent des relations positives et statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = 0.215$, $t=3.126$, $p<0.01$; $\beta = 0.395$, $t=5.748$, $p<0.01$). Ces résultats montrent que les trois premières conditions d'une médiation ne sont pas vérifiées. Nous pouvons remarquer aussi que l'entraide mutuelle a des effets négatifs et significatifs directs sur l'accumulation du capital. Cependant, dans la régression multiple

de la performance sur l'entraide mutuelle et l'accumulation du capital, l'entraide mutuelle entretient des relations positives et significatives avec la performance de l'entreprise, alors que la régression de la performance sur l'entraide mutuelle montre des relations positives et non significatives. Ce qui signifie que la relation entre l'entraide mutuelle et la performance de l'entreprise, tout en paraissant plutôt positive, reste un peu ambiguë.

Tableau 5.5. Rôle médiateur de l'accumulation du capital

Régressions	Coefficients standardisés (β)	T	Sig.
(6.1) : Primauté de l'au-delà → performance	-0.357***	-5.476	0.000
(6.2) : Primauté de l'au-delà → accumulation du capital	-0.524***	-8.815	0.000
(6.3) : Primauté de l'au-delà, accumulation du capital → performance	-0.259***	-3.424	0.001
	0.187**	2.472	0.014
(7.1) : Vie dans l'instant présent → performance	-0.085	-1.222	0.223
(7.2) : Vie dans l'instant présent → accumulation du capital	-0.203***	-2.968	0.003
(7.3) : Vie dans l'instant présent, accumulation du capital → performance	-0.020	-0.300	0.764
	0.319***	4.712	0.000
(8.1) : Fatalisme → performance	0.356***	5.450	0.000
(8.2) : Fatalisme → accumulation du capital	0.132*	1.903	0.058
(8.3) : Fatalisme, accumulation du capital → performance	0.319***	5.059	0.000
	0.281***	4.459	0.000
(9.1) : Entraide mutuelle → performance	0.082	1.185	0.237
(9.2) : Entraide mutuelle → accumulation du capital	-0.335***	-5.090	0.000
(9.3) : Entraide mutuelle, accumulation du capital → Performance	0.215***	3.126	0.002
	0.395***	5.748	0.000

Variable indépendante : Primauté de l'au-delà (PA), Vie dans l'instant présent (VP), Fatalisme (FA) et l'entraide mutuelle (EM)

Variable intermédiaire : Accumulation du capital (K)

Variable dépendante : Performance de l'entreprise (Y)

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Tableau 5.6. Test de Sobel- médiation partielle de l'accumulation du capital

Médiation	b2	b4	s2	s4	h de Sobel
PA-K	-0.322	0.117	0.037	0.047	-2.441
FA-K	0.113	0.175	0.059	0.039	3.579
EM-K	-0.452	0.246	0.089	0.043	-5.538

D) Rôle médiateur de l'innovation

Les résultats relatifs au rôle médiateur de l'innovation sont résumés dans le tableau 5.7. En effet, la régression de la performance sur l'auto-retrait du monde (rég. 10.1) montre des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.559$, $t = -9.645$, $p < 0.01$). Aussi, la régression de l'innovation sur l'auto-retrait du monde (rég. 10.2) montre des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.298$, $t = -4.465$, $p < 0.01$). Dans la régression de la performance sur l'auto-retrait du monde et l'innovation (rég. 10.3), les résultats montrent des relations statistiquement significatives pour les deux variables ($\beta = -0.467$, $t = -8.212$, $p < 0.01$; $\beta = 0.307$, $t = 5.404$, $p < 0.01$). L'auto-retrait du monde étant significative dans la régression (reg.10.3), ce qui justifie le test de Sobel présenté dans le tableau (5.8) et qui a fourni un coefficient $h = -5.149$ et donc supérieur à 1.96. Alors, l'innovation médiatise partiellement une relation négative entre l'auto-retrait du monde et la performance de l'entreprise.

Ensuite, la régression de la performance sur le niveau d'aspiration (rég. 11.1) a révélé des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.502$, $t = -8.310$ et $p < 0.01$). La régression de l'innovation sur le niveau d'aspiration (rég. 11.2) montre des relations négatives et statistiquement significatives aussi ($\beta = 0.522$, $t = -8.773$, $p < 0.01$), et la régression de la performance sur le niveau d'aspiration et l'innovation (rég. 11.3) a donné des relations négatives et statistiquement significatives pour le niveau d'aspiration ($\beta = -0.370$, $t = 5.374$, $p < 0.1$) et des relations positives et statistiquement significatives pour l'innovation ($\beta = 0.253$, $t = 3.686$, $p < 0.01$). Puisque le niveau d'aspiration est significatif dans la régression (rég. 11.3), nous avons effectué le test de Sobel qui a donné un coefficient $h = -3.629$ et donc supérieur à 1.96. Alors, l'innovation médiatise partiellement une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise. Ce qui signifie que le niveau d'aspiration influence négativement la performance de l'entreprise à travers l'innovation.

Par contre, les résultats ne semblent pas concluants sur le rôle médiateur de l'innovation dans les relations entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise.

La régression de la performance de l'entreprise sur l'aversion pour la concurrence (rég. 12.1) a fourni des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.700$, $t = -14.051$, $p < 0.01$). La régression de l'innovation sur l'aversion pour la concurrence (rég. 12.2) révèle aussi des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.564$, $t = -9.779$, $p < 0.01$). Nous pouvons remarquer aussi que dans la régression de la performance sur l'innovation et l'aversion pour la concurrence (rég. 12.3), les relations sont encore négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.658$, $t = -10.912$, $p < 0.01$). Cependant, la relation entre l'innovation et la performance de l'entreprise n'est pas statistiquement significative dans cette régression ($\beta = 0.075$, $t = 1.252$, $p > 0.1$). Nous pouvons conclure que les relations négatives entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise ne sont pas médiatisées par l'innovation.

Pour ce qui concerne la vie dans l'instant présent, la régression (13.1) a révélé qu'elle entretient des relations négatives et non statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = -0.085$, $t = -1.222$, $p > 0.1$). La régression de l'innovation sur la vie dans l'instant présent (rég.13.2) a montré des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.187$, $t = -2.732$, $p < 0.01$). Dans la régression (13.3), la vie dans l'instant présent entretient des relations négatives et non statistiquement significatives, et l'innovation a montré des relations positives et statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = -0.001$, $t = -0.022$, $p > 0.1$; $\beta = 0.446$, $t = 6.997$, $p < 0.01$). Les trois premières conditions n'étant pas vérifiées, nous concluons que l'innovation ne médiate pas des relations entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.

En outre, les résultats montrent que les trois premières conditions sont satisfaites pour que l'innovation assure une médiation entre le conformisme et la performance de l'entreprise. La régression de la performance sur le conformisme (rég. 14.1) a montré des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.225$, $t = -3.313$, $p < 0.01$). Pour la régression de l'innovation sur le conformisme (rég. 14.2), les résultats montrent des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.278$, $t = -4.139$, $p < 0.01$). La régression de la performance sur le conformisme et l'innovation (rég. 14.3) donne des

relations statistiquement significatives pour les deux variables ($\beta = -0.110$, $t = -1.697$, $p < 0.1$; $\beta = 0.416$, $t = 6.424$, $p < 0.01$). L'effet du conformisme s'étant révélé significatif dans la régression (rég. 5.8), cela a nécessité le calcul du coefficient de Sobel $h = -6.086$ et donc > 1.96 (tab. 5.7). Alors, nous pouvons conclure que l'innovation médiatise partiellement une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.

Concernant le fatalisme, la régression (15.1) a montré des relations positives et statistiquement significatives avec la performance ($\beta = 0.356$, $t = 5.450$, $p < 0.01$), la régression de l'innovation sur le fatalisme (rég. 15.2) montre aussi des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.155$, $t = 2.243$, $p < 0.05$). De même, la régression (15.3) a révélé des relations positives et statistiquement significatives entre le fatalisme, l'innovation et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.294$, $t = 4.896$, $p < 0.01$; $\beta = 0.401$, $t = 6.686$, $p < 0.01$). En outre, le test de Sobel a donné un coefficient $h = 5.650$ et > 1.96 (tab. 5.8). Alors, nous pouvons conclure que l'innovation médiatise partiellement des relations positives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise

Tableau 5.7. Rôle médiateur de l'innovation

Régressions	Coefficients standardisés (β)	t	Sig.
(10.1) : Auto-retrait du monde → performance	-0.559***	-9.645	0.000
(10.2) : Auto-retrait du monde → innovation	-0.298***	-4.465	0.000
(10.3) : Auto-retrait du monde, innovation → performance	-0.467***	-8.212	0.000
	0.307***	5.404	0.000
(11.1) : Niveau d'aspiration → performance	-0.502***	-8.310	0.000
(11.2) : Niveau d'aspiration → innovation	-0.522***	-8.773	0.000
(11.3) : Niveau d'aspiration, innovation → performance	-0.370***	-5.374	0.000
	0.253***	3.686	0.000
(12.1) : Aversion pour la concurrence → performance	-0.700***	-14.051	0.000
(12.2) : Aversion pour la concurrence → innovation	-0.564***	-9.779	0.000
(12.3) : Aversion pour la concurrence, innovation → performance	-0.658***	-10.912	0.000
	0.075	1.252	0.212
(13.1) : Vie dans l'instant présent → performance	-0.085	-1.222	0.223
(13.2) : Vie dans l'instant présent → innovation	-0.187***	-2.732	0.007
(13.3) : Vie dans l'instant présent, innovation → performance	-0.001	-0.022	0.983
	0.446**	6.997	0.000

(14.1) : Conformisme → performance	-0.225***	-3.313	0.001
(14.2) : Conformisme → innovation	-0.278***	-4.139	0.000
(14.3) : Conformisme, innovation→ performance	-0.110*	-1.697	0.091
	0.416***	6.424	0.000
(15.1) : Fatalisme → performance	0.356***	5.450	0.000
(15.2) : Fatalisme→ innovation	0.155**	2.243	0.026
(15.3) : Fatalisme, innovation→ performance	0.294***	4.896	0.000
	0.401***	6.686	0.000
(16.1) : Financement externe→ performance	0.396***	6.174	0.000
(16.2) : Financement externe→ innovation	0.516***	8.617	0.000
(16.3) : Financement externe, innovation→ performance	0.226***	3.162	0.002
	0.330***	4.624	0.000
(17.1) : Capital humain→ performance	0.293***	4.393	0.000
(17.2) : Capital humain→ innovation	2.408**	2.408	0.017
(17.3) : Capital humain, innovation→ performance	0.225***	3.664	0.000
	0.409***	6.649	0.000

Variables indépendantes : Auto-retrait du monde (AM), Niveau d'aspiration (NA), Aversion pour la concurrence, Vie dans l'instant présent, conformisme, fatalisme et financement externe ;

Variable intermédiaire : Innovation

Variable dépendante : Performance de l'entreprise

p<0.05, *p<0.01.

Tableau 5.8. Test de Sobel- médiation partielle de l'innovation

Médiation	b2	b4	s2	s4	h de Sobel
AM-I	-0.147	0.231	0.033	0.043	-5.149
AL-I	-0.211	0.190	0.024	0.052	-3.629
AC-I	-0.330	0.057	0.034	0.045	-1.245
CF-I	-0.217	0.313	0.052	0.049	-6.086
FA-I	0.110	0.301	0.049	0.045	5.650
F-I	0.577	0.248	0.067	0.054	4.561
H-I	0.120	0.307	0.050	0.046	5.733

Ensuite, le tableau 5.7 montre que les trois conditions sont satisfaites pour que l'innovation assure une médiation entre le financement externe et la performance de l'entreprise. Les résultats de la régression de la performance sur le financement externe (rég. 16.1) montrent des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.396$, $t = 6.174$, $p < 0.01$). Ce qui signifie que le financement externe a un effet positif direct et significatif sur la performance de l'entreprise. La régression de l'innovation sur le financement externe (rég. 16.2) montre aussi des relations positives et statistiquement

significatives ($\beta = 0.516$, $t = 8.617$, $p < 0.01$). La régression de la performance sur le financement externe et l'innovation (rég. 16.3) montre des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.226$, $t = 3.162$, $p < 0.01$; $\beta = 0.330$, $t = 4.624$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a donné un coefficient $h = 4.561$ et > 1.96 (tab. 5.8). Alors, l'innovation médiatise partiellement une relation positive entre le financement externe et la performance de l'entreprise.

Toujours dans le tableau 5.7, les résultats des trois dernières régressions sont en faveur d'une médiation de l'innovation dans la relation entre le capital humain et la performance de l'entreprise. La régression de la performance de l'entreprise sur le capital humain (rég. 17.1) montre une relation positive et statistiquement significative ($\beta = 0.293$, $t = 4.393$, $p < 0.01$). De même, la régression de l'innovation sur le capital humain (rég. 17.2) donne des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 2.408$, $t = 2.408$, $p < 0.05$) et la régression de la performance à la fois sur le capital humain et l'innovation (rég. 17.3) a donné des relations positives et statistiquement significatives pour les deux variables ($\beta = 0.225$, $t = 3.664$, $p < 0.01$; $\beta = 0.409$, $t = 6.649$, $p < 0.01$). Enfin, le test de Sobel a donné un coefficient $h = 5.733$ et donc $> 1,96$ (tab. 5.8). Alors, l'innovation médiatise partiellement une relation positive entre le capital humain et la performance de l'entreprise.

E) Rôle médiateur de l'orientation client

Les résultats de la régression (18.1) présentés dans le tableau 5.9 montrent des relations positives et statistiquement significatives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.356$, $t = 5.450$, $p < 0.01$). La régression de l'orientation client sur le fatalisme (rég. 18.2) donne des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.286$, $t = 4.275$, $p < 0.01$). De même, la régression de la performance à la fois sur l'orientation client et le fatalisme (rég. 18.3) a révélé des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.262$, $t = 4.069$, $p < 0.01$; $\beta = 0.329$, $t = 5.126$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a donné un coefficient $h = 4.866$ et donc > 1.96 (tab. 5.10). Alors, nous concluons que l'orientation client assure une médiation partielle dans la relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

Concernant la gestion du temps, la régression (rég. 19.1) montre des relations négatives et statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = -0.551$, $t = -9.455$, $p < 0.01$). La régression de l'orientation client sur la gestion du temps (rég. 19.2) a donné aussi des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.210$, $t = -3.080$, $p < 0.01$). Nous pouvons constater aussi que la régression de la performance à la fois sur la gestion du temps et l'orientation client (rég. 19.3) a donné des relations statistiquement significatives pour les deux variables ($\beta = 0.488$, $t = -8.722$, $p < 0.01$; $\beta = 0.302$, $t = 5.397$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a donné un coefficient $h = -4.905$ et donc > 1.96 (tab. 5.10). Alors, l'orientation client médiate une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.

Tableau 5.9. Rôle médiateur de l'orientation client

Régressions	Coefficients standardisés (β)	T	Sig.
(18.1) : Fatalisme → performance	0.356***	5.450	0.000
(18.2) : Fatalisme → orientation client	0.286***	4.275	0.000
(18.3) : Fatalisme, orientation client → performance	0.262***	4.069	0.000
	0.329***	5.126	0.000
(19.1) : Gestion du temps → performance	-0.551***	-9.455	0.000
(19.2) : Gestion du temps → orientation client	-0.210***	-3.080	0.002
(19.3) : Gestion du temps, orientation client → performance	-0.488***	-8.722	0.000
	0.302***	5.397	0.000

Variables indépendantes : Fatalisme (FA) et gestion du temps (GT)

Variable intermédiaire : Orientation client

Variable dépendante : Performance de l'entreprise (Y)

** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Tableau 5.10. Test de Sobel- médiation partielle de l'orientation client

Médiation	b2	b4	s2	s4	h de Sobel
FA-O	0.188	0.268	0.044	0.052	4.866
GT-O	-0.240	0.245	0.078	0.045	-4.905

F) Rôle médiateur du comportement managérial de l'entrepreneur

Les résultats des tests de médiation du comportement managérial de l'entrepreneur sont présentés dans les tableaux 5.11 et 5.12. La régression (20.1) montre que le fatalisme entretient des relations positives et statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = 0.356$, $t = 5.450$, $p < 0.01$). La régression du comportement managérial sur le fatalisme (rég. 20.2) a montré aussi des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.219$, $t = 3.212$, $p < 0.01$). Ensuite, la régression de la performance à la fois sur le *fatalisme* et le *comportement managérial de l'entrepreneur* (rég. 20.3) montre des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.305$, $t = 4.689$, $p < 0.01$; $\beta = 0.231$, $t = 3.553$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a donné $h = 3.252$ et donc > 1.96 (tab. 5.12). Alors, le comportement managérial de l'entrepreneur médiate une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

Tableau 5.11. Rôle médiateur du comportement managérial de l'entrepreneur

Régressions	Coefficients standardisés (β)	t	Sig.
(20.1) : Fatalisme → performance	0.356***	5.450	0.000
(20.2) : Fatalisme → comportement managérial	0.219***	3.212	0.002
(20.3) : Fatalisme, comportement managérial → performance	0.305***	4.689	0.000
	0.231***	3.553	0.000
(21.1) : Gestion du temps → Performance	-0.551***	-9.455	0.000
(21.2) : Gestion du temps → comportement managérial	-0.147**	-2.133	0.034
(21.3) : Gestion du temps, comportement managérial → performance	-0.518***	-9.095	0.000
	0.222***	3.889	0.000

Variables indépendantes : Fatalisme (FA) et gestion du temps (GT)

Variable intermédiaire : Comportement managérial (M)

Variable dépendante : Performance de l'entreprise (Y), ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Tableau 5.12. Test de Sobel- médiation partielle du comportement managérial de l'entrepreneur

Médiation	b2	b4	s2	s4	h de Sobel
FA-M	0.158	0.171	0.049	0.048	3.252
GT-M	-0.184	0.164	0.086	0.042	-3.241

Le tableau 5.11 montre aussi que les trois premiers critères sont satisfaits pour que le comportement managérial de l'entrepreneur assure une médiation entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise. En effet, la régression de la performance sur la gestion du temps (rég. 21.1) révèle des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.551$, $t = -9.455$, $p < 0.01$). Aussi, la régression du comportement managérial sur la gestion du temps (rég. 21.2) montre des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.147$, $t = -2.133$, $p < 0.05$). Enfin, la régression de la performance sur le *comportement managérial et la gestion du temps* (rég. 21.3) a montré des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = 0.518$, $t = -9.095$, $p < 0.001$; $\beta = 0.222$, $t = 3.889$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a donné un coefficient $h = -3.241$ et > 1.96 (tab. 5.12). Alors, le comportement managérial de l'entrepreneur assure une médiation dans la relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.

G) Rôle médiateur du rendement au travail

Les résultats présentés dans le tableau 5.13 montrent que les trois premiers critères sont satisfaits pour que le rendement au travail assure une médiation entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise. Tout d'abord, la régression de la performance de l'entreprise sur le niveau d'aspiration (rég. 22.1) révèle une relation négative et statistiquement significative ($\beta = -0.502$, $t = -8.310$, $p < 0.01$) et la régression du rendement au travail sur le niveau d'aspiration (rég. 22.2) montre des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.337$, $t = 5.122$, $p < 0.01$). La régression de la performance à la fois sur le niveau d'aspiration et le rendement au travail (rég. 22.3) a donné des relations négatives et statistiquement significatives pour le niveau d'aspiration et des relations positives et significatives pour le rendement au travail ($\beta = -0.378$, $t = -6.415$, $p < 0.01$; $\beta = 0.368$, $t = 6.242$, $p < 0.01$). Ensuite, le test de Sobel présenté dans le tableau (5.14) a fourni un coefficient $h = -6.017$ et donc > 1.96 . Alors, nous pouvons attester que le rendement au travail médiatise partiellement une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.

De même, les résultats ont révélé que les trois premières conditions sont satisfaites pour que le rendement au travail assure une médiation entre le fatalisme et la performance de l'entreprise. Tout d'abord, la régression de la performance sur le fatalisme (rég. 23.1) a

montré des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.356$, $t = 5.450$, $p < 0.01$). La régression du rendement au travail sur le fatalisme (rég. 23.2) a donné des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.242$, $t = 3.578$, $p < 0.01$), et la régression de la performance à la fois sur le fatalisme et le rendement au travail (rég. 23.3) a donné des relations positives et statistiquement significatives pour les deux variables ($\beta = 0.250$, $t = 4.160$, $p < 0.01$; $\beta = 0.434$, $t = 7.218$, $p < 0.01$). Le coefficient h de Sobel est de 6.719 et donc > 1.96 . Nous pouvons conclure que le rendement au travail médiatise partiellement une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.

Ensuite, les trois premières conditions sont satisfaites pour que le rendement au travail assure une médiation entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise. Comme indiqué dans le tableau 5.13, la régression de la performance sur la gestion du temps (rég. 24.1) a montré des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.551$, $t = -9.455$, $p < 0.01$) et la régression du rendement au travail sur la gestion du temps (rég. 24.2) révèle des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.297$, $t = -4.461$, $p < 0.01$). Dans la régression de la performance sur la gestion du temps et le rendement au travail (rég. 24.3), les relations sont négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.443$, $t = -7.959$, $p < 0.01$; $\beta = 0.363$, $t = 6.530$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a fourni un coefficient $h = -6.216$ et donc > 1.96 (tab.5.14). Alors, nous pouvons conclure que le rendement au travail médiatise partiellement une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.

Tableau 5.13. Rôle médiateur du rendement au travail

Régressions	Coefficients standardisés (β)	T	Sig.
(22.1) : Niveau d'aspiration → performance	-0.502***	-8.310	0.000
(22.2) : Niveau d'aspiration → rendement au travail	-0.337***	-5.122	0.000
(22.3) : Niveau d'aspiration, rendement au travail → performance	-0.378***	-6.415	0.000
	0.368***	6.242	0.000
(23.1) : Fatalisme → performance	0.356***	5.450	0.000
(23.2) : Fatalisme → rendement au travail	0.242***	3.578	0.000
(23.3) : Fatalisme, rendement au travail → performance	0.250***	4.160	0.000
	0.434***	7.218	0.000
(24.1) : Gestion du temps → performance	-0.551***	-9.455	0.000

(24.2) : Gestion du temps→ rendement au travail	-0.297***	-4.461	0.000
(24.3) : Gestion du temps, rendement au travail→ performance	-0.443***	-7.959	0.000
	0.363***	6.530	0.000
(25.1) : Conformisme→ performance	-0.225***	-3.313	0.001
(25.2) : Conformisme→ rendement au travail	0.059	0.848	0.398
(25.3) : Conformisme, rendement au travail→ performance	-0.256***	-4.388	0.000
	0.510***	8.761	0.000
(26.1) : Népotisme→ performance	-0.059	-0.851	0.396
(26.2) : Népotisme → rendement au travail	-0.036	-0.516	0.606
(26.3) : Népotisme, rendement au travail→ performance	-0.042	-0.684	0.495
	0.494***	8.121	0.000
(27.1) : Engagement organisationnel→ performance	0.485***	7.947	0.000
(27.2) : Engagement organisationnel → rendement au travail	0.286***	4.275	0.000
(27.3) : Engagement organisationnel, rendement au travail→ performance	0.374***	6.472	0.000
	0.388***	6.713	0.000
(28.1) : Comportement de citoyenneté organisationnelle → performance	0.282***	4.208	0.000
(28.2) : Comportement de citoyenneté organisationnelle → rendement au travail	0.281***	4.186	0.000
(28.3) : Comportement de citoyenneté organisationnelle, rendement au travail → performance	0.155**	2.486	0.014
	0.452***	7.234	0.000
(29.1) : Entraide mutuelle → rendement au travail	0.070	1.000	0.319
(29.2) : Entraide mutuelle → Engagement organisationnel	0.228***	3.360	0.001
(29.3) : Entraide mutuelle, Engagement organisationnel→ rendement au travail	0.005	0.066	0.948
	0.285***	4.137	0.000
(30.1) : Entraide mutuelle → rendement au travail	0.070	1.000	0.319
(30.2) : Entraide mutuelle → comportement de citoyenneté organisationnelle	0.357***	5.479	0.000
(30.3) : Entraide mutuelle, comportement de citoyenneté organisationnelle→ rendement au travail	-0.035	-0.489	0.626
	0.293***	4.077	0.000

Variables indépendantes : Niveau d'aspiration (NA), Fatalisme (FA) et gestion du temps (GT), conformisme (CF)

Variable intermédiaire : Orientation client (O)

Variable dépendante : Performance de l'entreprise (Y)

p<0.05, *p<0.01.

Tableau 5.14. Test de Sobel- médiation partielle du rendement au travail

Médiation	b2	b4	s2	s4	h de Sobel
AL-T	-0.125	0.302	0.024	0.048	-6.017
FA-T	0.158	0.357	0.044	0.049	6.719
GT-T	-0.336	0.298	0.075	0.046	-6.216
CF-T	0.042	0.419	0.050	0.048	-4.483
E-T	0.230	0.319	0.054	0.047	6.378
C-T	0.248	0.371	0.059	0.051	6.856

En outre, toujours dans le tableau 5.13, la régression de la performance sur le conformisme (rég. 25.1) a montré des relations négatives et statistiquement significatives ($\beta = -0.225$, $t = -3.313$, $p < 0.01$). Cependant, la régression du rendement au travail sur le conformisme (rég. 25.2) a donné des relations positives mais non statistiquement significatives ($\beta = 0.059$, $t = 0.848$, $p > 0.1$). La régression (rég. 25.3) révèle des relations négatives et statistiquement significatives entre le conformisme et la performance de l'entreprise ($\beta = -0.256$, $t = -4.388$, $p < 0.01$). De même, le rendement au travail montre des relations positives et statistiquement significatives avec la performance de l'entreprise ($\beta = 0.510$, $t = 8.761$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a donné un coefficient $h = -4.483$ et > 1.96 (tab. 5.14). Ce qui signifie que le rendement au travail médialise partiellement des relations négatives entre le conformisme et la performance de l'entreprise.

Le népotisme a montré des relations négatives et non statistiquement significatives (rég. 26.1) avec la performance de l'entreprise ($\beta = -0.059$, $t = -0.851$, $p > 0.1$). La régression (rég. 26.2) révèle des relations négatives et non significatives entre le népotisme et le rendement au travail ($\beta = -0.036$, $t = -0.516$, $p > 0.1$). La régression (rég. 26.3) a montré aussi des relations négatives et non statistiquement significatives entre le népotisme et le rendement au travail ($\beta = -0.042$, $t = -0.684$, $p > 0.1$) et des relations positives et statistiquement significatives entre le rendement au travail et la performance ($\beta = 0.494$, $t = 8.121$, $p < 0.01$). Les trois premières conditions n'étant pas vérifiées, alors le rendement au travail n'assure pas une médiation entre le népotisme et la performance de l'entreprise.

Les résultats présentés (rég. 27.1) dans le tableau 5.13 révèlent des relations positives et statistiquement significatives entre l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.485$, $t = 7.947$ et $p < 0.01$). Des relations positives et statistiquement significatives ont été trouvées (rég. 27.2) aussi entre l'engagement organisationnel et le rendement au travail ($\beta = 0.286$, $t = 4.275$ et $p < 0.01$). La régression de la performance sur l'engagement organisationnel et le rendement au travail (rég. 27.3) a montré des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.374$, $t = 6.472$, $p < 0.01$; $\beta = 0.388$, $t = 6.713$, $p < 0.01$). Le test de Sobel a fourni un coefficient $h = 6.378$ et donc > 1.96 (tab. 5.14). Alors, le rendement au travail médiate partiellement une relation positive entre l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise.

Le tableau 5.13 montre des relations positives directes et statistiquement significatives (rég. 28.1) entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise ($\beta = 0.282$, $t = 4.208$, $p < 0.01$). La régression du rendement au travail sur le comportement de citoyenneté organisationnelle (rég. 28.2) révèle des relations positives et statistiquement significatives ($\beta = 0.281$, $t = 4.186$ et $p < 0.01$). Dans la régression de la performance sur le comportement de citoyenneté organisationnelle et le rendement au travail (rég. 28.3), les relations sont positives et statistiquement significatives pour les deux variables ($\beta = 0.155$, $t = 2.486$, $p < 0.05$; $\beta = 0.452$, $t = 7.234$, $p < 0.01$). Le coefficient h de Sobel est de 6.856 et donc > 1.96 (tab. 5.14). Ces résultats indiquent que le rendement au travail médiate partiellement une relation positive entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise.

Toujours dans le tableau 5.13, la régression (rég. 29.1) montre que l'entraide mutuelle entretient des relations positives et non significatives avec le rendement au travail ($\beta = 0.070$, $t = 1.000$ et $p > 0,1$). La régression (rég. 29.2) a révélé des relations positives et significatives entre l'entraide mutuelle et l'engagement organisationnel ($\beta = 0.228$, $t = 3.360$, $p < 0.01$). Dans la régression (rég. 29.3), l'entraide mutuelle a montré des relations positives et statistiquement significatives avec le rendement au travail, et l'engagement organisationnel entretient des relations positives et non significatives avec la performance

de l'entreprise ($\beta = 0.005$, $t = 0.066$, $p > 0.1$; $\beta = 0.285$, $t = 4.137$, $p < 0.01$). Les trois premières conditions n'étant pas vérifiées, nous pouvons conclure que l'engagement organisationnel ne médiatise pas des relations entre l'entraide mutuelle et le rendement au travail.

Enfin, le tableau 5.13 montre que l'entraide mutuelle n'a pas d'effet significatif direct sur le rendement au travail (rég. 30.1). La régression (rég. 30.2) montre que l'entraide mutuelle entretient des relations positives et statistiquement significatives avec le comportement de citoyenneté organisationnelle ($\beta = 0.357$, $t = 5.479$, $p < 0.01$). Cependant, dans la régression du rendement au travail à la fois sur l'entraide mutuelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle (reg. 30.3), l'entraide mutuelle n'est plus significative. Les trois premières conditions ne sont pas vérifiées. Nous concluons que le comportement de citoyenneté organisationnelle ne médiatise pas des relations entre l'entraide mutuelle et le rendement au travail ($\beta = -0.035$, $t = -0.489$, $p > 0.1$; $\beta = 0.293$, $t = 4.077$, $p < 0.01$). Alors, l'entraide mutuelle n'a d'effet significatif direct ni sur la performance de l'entreprise ni sur le rendement au travail. Elle se révèle plutôt favorable à l'engagement organisationnel et au comportement de citoyenneté organisationnelle. Le tableau 5.15 présente un résumé des résultats.

Tableau 5.15. Récapitulatif des résultats

NO	Hypothèses	Résultats
H1a	Le capital humain influence positivement la performance de l'entreprise.	Acceptée
H1b	Le capital humain médiatise une relation positive entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H1c	Le capital humain médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H1d	Le capital humain médiatise une relation négative entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise.	Rejetée
H2a	L'accumulation du capital influence positivement la performance de l'entreprise.	Acceptée
H2b	L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.	Rejetée
H2c	L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H2d	L'accumulation du capital médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H2e	L'accumulation du capital médiatise une relation négative entre l'entraide	Rejetée

	mutuelle et la performance de l'entreprise.	
H3	Le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4a	L'innovation influence positivement la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4b	L'innovation médiatise une relation positive entre le capital humain et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4c	L'innovation médiatise une relation positive entre le financement externe et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4d	L'innovation médiatise une relation négative entre l'auto-retrait du monde et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4e	L'innovation médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4f	L'innovation médiatise une relation négative entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise.	Rejetée
H4g	L'innovation médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4h	L'innovation médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H4i	L'innovation médiatise une relation négative entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise.	Rejetée
H5a	Le comportement managérial de l'entrepreneur influence positivement la performance de l'entreprise.	Acceptée
H5b	Le comportement managérial de l'entrepreneur médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H5c	Le comportement managérial de l'entrepreneur médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H6a	L'orientation client influence positivement la performance de l'entreprise.	Acceptée
H6b	L'orientation client médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H6c	L'orientation client médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H7a	Le rendement au travail influence positivement la performance de l'entreprise.	Acceptée
H7b	Le rendement au travail médiatise une relation positive entre l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H7c	Le rendement au travail médiatise une relation positive entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H7d	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H7e	Le rendement au travail médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H7f	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise.	Acceptée
H7g	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise.	Rejetée
H7h	Le rendement au travail médiatise une relation négative entre le népotisme et la performance de l'entreprise.	Rejetée

H8	L'engagement organisationnel influence positivement le rendement au travail.	Acceptée
H8b	L'entraide mutuelle influence positivement l'engagement organisationnel.	Acceptée
H9a	Le comportement de citoyenneté organisationnelle influence positivement le rendement au travail.	Acceptée
H9b	L'entraide mutuelle influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle.	Acceptée

Paragraphe 8. Robustesse des résultats

Bien que le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Bartlett ait déjà confirmé l'adéquation de l'échantillon, nous avons toutefois testé la robustesse des résultats. Ainsi, nous avons procédé à des Bootstraps sur les statistiques descriptives, la régression de la performance sur les variables intermédiaires et chacune des variables indépendantes (annexe 6). A partir de 1 000 échantillons Bootstraps et utilisant un intervalle de confiance de 95%, les résultats se révèlent remarquablement similaires pour la moyenne, l'écart-type (tab.79). Les résultats confirment ensuite les relations statistiquement significatives qui existent entre les variables intermédiaires et la performance de l'entreprise (tab. 12).

De même, les bootstraps confirment la robustesse des résultats obtenus dans les régressions de la variable dépendante (performance de l'entreprise) sur les variables indépendantes lorsque la variable médiatrice est contrôlée. Les résultats bootstraps confirment par exemple que le capital humain médiatise des relations négatives entre le conformisme, l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise (tab. 15, 18). C'est le cas aussi pour la médiation du capital humain dans les relations positives entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise (tab. 24). Les résultats bootstraps confirment également la médiation de l'innovation dans des relations négatives entre l'auto-retrait du monde (tab. 27), le niveau d'aspiration (tab. 30), le conformisme (tab. 37) et la performance de l'entreprise. Ils confirment aussi que l'innovation médiatise des relations positives entre le financement externe (tab. 40), le fatalisme (tab. 43), le capital humain (tab. 44) et la performance de l'entreprise. Les résultats sont également similaires pour le comportement managérial de l'entrepreneur qui médiatise des relations positives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise (tab. 51) et des relations négatives entre la gestion du temps et la performance de

l'entreprise (tab. 53). Les résultats bootstraps ne sont pas différents non plus pour l'orientation client qui médiatise des relations positives entre le fatalisme et la performance (tab. 46) et des relations négatives entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise (tab. 49). Les résultats sont confirmés aussi pour le rendement au travail qui médiatise des relations positives entre le fatalisme (tab. 57), l'engagement organisationnel (tab. 67), le comportement de citoyenneté organisationnelle (tab. 70) et la performance de l'entreprise. De même, les résultats bootstraps confirment que le rendement au travail médiatise des relations négatives entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise (tab. 59). Ensuite, les résultats bootstraps confirment que l'engagement organisationnel entretient des relations positives avec le rendement au travail (tab. 73). L'entraide mutuelle entretient des relations positives avec l'engagement organisationnel (tab. 74), le comportement de citoyenneté organisationnelle montre des relations positives avec le rendement au travail (tab. 75). L'entraide mutuelle a des relations positives avec le comportement de citoyenneté organisationnelle (tab. 76). Enfin, les résultats bootstraps ont confirmé que l'accumulation du capital médiatise des relations négatives entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise (tab. 77) et des relations positives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise (tab. 78).

Conclusion du chapitre

Ce chapitre se proposait d'exposer la méthodologie adoptée pour la collecte de données, présenter et analyser les résultats de la recherche. En effet, après avoir discuté des résultats de l'étude de cas multiples, nous avons effectué des tests statistiques qui nous ont permis de vérifier la fiabilité des données avant de passer au traitement économétrique à proprement parler. Ces tests statistiques portent entre autres sur le calcul du coefficient Alpha de Cronbach qui nous a permis de vérifier la cohérence interne des items composant chacune des variables du modèle. Ensuite, nous avons procédé à une analyse factorielle en composantes principales en vue de déterminer les facteurs retenus pour mesurer la culture nationale. L'analyse en composantes principales a été complétée par d'autres tests comme l'indice KMO qui a confirmé l'adéquation de l'échantillon, la fiabilité des données et le test de sphéricité de Bartlett pour vérifier la factorisation des

données. Nous avons effectué aussi des tests de multicolinéarité sur les variables explicatives, en utilisant les deux méthodes les plus répandues dans la littérature, à savoir : le calcul de la Valeur du facteur d'inflation de la variance (VIF) et le coefficient de corrélation entre les variables explicatives.

En outre, après avoir analysé les statistiques descriptives, nous avons réalisé différentes régressions qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche. Tout d'abord, nous avons testé les hypothèses relatives aux variables intermédiaires. Pour ce faire, des régressions multiples ont été effectuées sur le modèle global et des régressions simples mettant en relation les variables indépendantes, médiatrices et dépendante. Ce qui nous a permis de vérifier les hypothèses relatives au rôle médiateur des facteurs traditionnels de production dans les relations entre les traits socioculturels haïtiens et la performance de l'entreprise. Les résultats montrent que les facteurs traditionnels comme l'accumulation du capital, le travail, le capital humain, l'innovation, le rendement au travail, le comportement managérial de l'entrepreneur, l'orientation client, l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle ont des impacts positifs sur la performance de l'entreprise.

Nous avons vu aussi que certains facteurs socioculturels comme la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, le niveau d'aspiration, la gestion du temps, le conformisme, l'aversion pour la concurrence sont défavorables à la performance de l'entreprise. Ces variables indépendantes ont des effets directs sur la performance de l'entreprise et sont médiatisées partiellement par des facteurs traditionnels de production tels que l'accumulation du capital, le capital humain, l'innovation, le rendement au travail, le comportement managérial de l'entrepreneur et l'orientation client. Ce qui signifie que c'est une partie des effets directs qui a transité par ces variables médiatrices. Des variables comme la vie dans l'instant présent et le népotisme n'ont pas d'effet significatif direct sur la performance.

Par contre, le fatalisme a des effets positifs directs sur la performance de l'entreprise. Ces effets positifs sont médiatisés partiellement par l'accumulation du capital, l'innovation, le rendement au travail, l'orientation client et le comportement managérial de l'entrepreneur. L'entraide mutuelle a des effets positifs sur l'engagement organisationnel et le

comportement de citoyenneté organisationnelle. Les tests bootstraps nous ont permis de confirmer la robustesse des résultats obtenus pour la moyenne, l'écart-type, la variance des variables du modèle ainsi que les différentes régressions. Pour la suite de l'exposé, le prochain chapitre discute des résultats de la recherche.

**CHAPITRE V. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ET
APPORTS**

Introduction du chapitre

Le présent chapitre se propose d'interpréter et discuter les résultats de la recherche. Il précise dans sa première section, les résultats s'appuyant sur des travaux antérieurs ainsi que ceux qui ne sont pas comparables à la littérature empirique. Des précisions sont apportées aussi par rapport aux hypothèses de recherche qui, pour la plupart, sont vérifiées qu'il s'agisse des facteurs traditionnels de la performance ou des traits socioculturels. Dans sa deuxième section, il indique les apports scientifiques de l'étude tant au niveau théorique qu'empirique ainsi que les limites et perspectives de recherche.

Section 1. Interprétation et discussion des résultats

Dans cette section, nous procédons à l'interprétation et discussion des résultats de l'étude. En suivant la même séquence de présentation des hypothèses, et conformément à notre modèle théorique, nous regroupons l'ensemble des variables indépendantes afin d'analyser leurs effets sur les variables médiatrices et sur la performance de l'entreprise. Nous considérons tout d'abord les hypothèses concernant les relations directes entre les variables médiatrices et la performance de l'entreprise. Puis, nous analysons les effets de médiation.

Paragraphe 1. Conformisme, aversion pour la concurrence, accumulation du capital, capital humain et performance de l'entreprise

Les résultats de l'étude ont confirmé l'hypothèse H1a selon laquelle le capital humain influence positivement la performance de l'entreprise. Nos résultats s'alignent sur plusieurs travaux antérieurs. A partir de 555 entreprises américaines, Dimov et Shepherd (2005) ont montré que le capital humain influence positivement la performance de l'entreprise. Utilisant des données collectées auprès de 256 entreprises taiwanaises, Hsu (2008) a montré que le stock de capital humain a des effets positifs sur la performance de l'entreprise. Doong et al. (2011) utilisent 1 216 entreprises taiwanaises et montrent que le capital humain influence positivement la performance de l'entreprise. Conformément à la

théorie existante, nos résultats attestent que plus l'entreprise dispose du capital humain plus elle est en mesure d'améliorer sa performance.

Nos résultats confirment aussi l'hypothèse H1b stipulant que le capital humain médiatise une relation positive entre l'accumulation du capital et la performance de l'entreprise. Ces résultats s'appuient sur les travaux de Blanco et Grier (2012) qui, à partir des données recueillies sur 17 pays latino-américains⁸⁰, montrent que le capital humain et l'accumulation du capital entretiennent des relations positives et statistiquement significatives. Ce qui signifie que même lorsque l'accumulation du capital a des effets positifs directs sur la performance, son association avec le capital humain est toutefois nécessaire pour maximiser la performance de l'entreprise.

Nos résultats confirment également l'hypothèse H1c stipulant que le capital humain médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise. Aucun travail empirique n'a tenté d'établir des relations entre le conformisme et la performance de l'entreprise ni une médiation du capital humain. Nos résultats ont permis de constater que le conformisme a des impacts négatifs directs et significatifs sur la performance de l'entreprise et le capital humain. Ces résultats signifient que l'entreprise doit avoir un stock de capital humain suffisamment élevé pour lui permettre de neutraliser les effets pervers du conformisme.

De même, nos résultats confirment l'hypothèse H1d selon laquelle le capital humain médiatise une relation négative entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise. En effet, l'aversion pour la concurrence a des effets négatifs significatifs directs sur le capital humain et la performance de l'entreprise. L'aversion pour la concurrence est tellement forte qu'elle arrive à changer le sens de la relation entre le capital humain et la performance de l'entreprise. Ce qui signifie qu'une forte aversion pour la concurrence tend à éliminer tout effort visant à améliorer le capital humain. Ces

⁸⁰. Équateur, Nicaragua, Venezuela, Paraguay^[1], Chili, ^[1]Bolivie Honduras, ^[1]Pérou^[1], Colombie, Guatemala, Uruguay, République Dominicaine, El Salvador, Brésil, Costa Rica et Mexique.

résultats ne sont pas repérables dans la littérature puisqu'aucun travail n'a tenté d'établir des liens entre l'aversion pour la concurrence et le capital humain. Toutefois, nos résultats qui confirment l'impact positif de l'innovation sur la performance se rapprochent des travaux de Tang (2006) qui utilise 5 451 entreprises canadiennes et montre que la compétition encourage l'innovation.

Paragraphe 2. Primauté de l'au-delà, vie dans l'instant présent, fatalisme, entraide mutuelle, accumulation du capital et performance de l'entreprise

L'acceptation de l'hypothèse H2a corrobore plusieurs résultats antérieurs qui ont montré que le capital physique est important pour assurer la performance de l'entreprise. Nos résultats tendent à appuyer tout d'abord les travaux de Ballot et al. (2001) qui, à partir de 400 entreprises françaises et suédoises ont trouvé des relations positives et significatives entre le capital physique et la performance de l'entreprise. A partir des données collectées auprès de 101 entreprises camerounaises, Laurence (2012) a montré que le capital physique influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Ensuite, Rahaman (2011) utilise un échantillon de 5 214 entreprises au Royaume-Uni et a montré que le capital financier interne influence positivement la performance de l'entreprise. Nos résultats suggèrent qu'une entreprise a intérêt à accumuler du capital afin d'assurer sa performance.

Ensuite, nos résultats n'ont pas confirmé l'hypothèse H2b stipulant que l'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise. La vie dans l'instant présent entretient des relations négatives et non significatives avec la performance de l'entreprise, alors qu'elle montre des relations négatives et significatives avec l'accumulation du capital. Toutefois, le rejet de cette hypothèse ne signifie pas qu'il faut négliger totalement l'influence de la vie dans l'instant présent sur la performance de l'entreprise. Même si les conditions de médiation ne sont pas vérifiées, la vie dans l'instant présent représente un handicap à l'accumulation du capital. Les effets négatifs de la vie dans l'instant présent sur l'accumulation du capital pourraient s'expliquer par la tendance des entrepreneurs à préférer la jouissance du bien-

être immédiat au détriment du futur, ce qui rejoint les travaux théoriques de Logossah (2007) avançant que la vie dans l'instant présent pourrait empêcher la poursuite d'objectifs de long terme. Nos résultats ne permettent pas d'infirmier non plus ceux de Verhoef et Leeflang (2009) qui, en utilisant un échantillon de 213 entreprises néerlandaises, ont trouvé des corrélations négatives entre l'orientation à court terme et la performance de l'entreprise.

Nos résultats rejoignent aussi les conclusions de certains travaux réalisés ailleurs. Ils s'appuient par exemple sur les travaux de Peretomode (2012) qui a utilisé des données collectées auprès de 33 firmes multinationales opérant au Nigeria dans le secteur pétrolier et appartenant à 9 pays dont les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France où l'auteur a trouvé des relations négatives entre la distance culturelle et la performance organisationnelle. Les deux principales dimensions culturelles qui méritent le plus d'attention sont l'individualisme et l'orientation long terme pour lesquels le Nigeria a obtenu respectivement des scores de 20 et de 16 sur une échelle de 0 à 100 (Peretomode, 2012 : 23). Ces résultats montrent que le Nigeria est un pays à orientation collectiviste qu'on peut comparer à *l'entraide mutuelle* dans le cas haïtien. Ces résultats montrent aussi que le Nigeria se caractérise par une orientation à court terme dont l'équivalent pourrait être *la vie dans l'instant* présent dans le cas haïtien.

Par contre, nos résultats confirment l'hypothèse H2c qui veut que l'accumulation du capital médiatise une relation négative entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise. A notre connaissance, cette hypothèse n'a pas encore été testée dans la littérature. Nos résultats signifient que la primauté de l'au-delà est un handicap à l'accumulation du capital, ce qui ne permet pas de maximiser la performance de l'entreprise.

Nos résultats aboutissent à l'acceptation de l'hypothèse H2d qui veut que l'accumulation du capital médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise. La confirmation de cette hypothèse s'explique par le fait que le fatalisme

encourage en réalité l'accumulation du capital, ce qui constitue aussi un facteur déterminant pour la performance de l'entreprise. Nos résultats ne sont pas contraires à ceux de Wu (2005) qui, en utilisant un échantillon de 4 255 ménages américains a trouvé des relations positives et significatives entre la croyance des gens selon laquelle la chance est importante dans les affaires et le niveau d'épargne des gens. Dans notre cas, tout en comptant sur la bienveillance des divinités pour l'aider à assurer la performance de l'entreprise, l'entrepreneur semble accorder aussi une grande importance à l'accumulation du capital.

Par contre, nous avons constaté le rejet de l'hypothèse H2e qui projetait que l'accumulation du capital médiatise une relation négative entre l'entraide mutuelle et la performance de l'entreprise. Alors, l'infirmité de cette hypothèse est due au fait que l'entraide mutuelle ne montre pas des effets négatifs directs sur la performance de l'entreprise. Cependant, elle entretient des relations négatives et significatives avec l'accumulation du capital. Ces résultats sont conformes aux travaux théoriques de Logossah (2007) par rapport à l'impact de l'entraide mutuelle sur le développement économique des sociétés d'Afrique subsaharienne. Ils rencontrent aussi les points de vue de Mahieu (1990) et Galliègue et Madjimbaye (2006) qui avancent que l'entraide mutuelle empêche l'entrepreneur africain d'accumuler du capital nécessaire au financement de l'entreprise. Barthélémy (1989) et Dorvilier (2012) vont dans le même sens en argumentant que l'entraide réduit les capacités individuelles à accumuler de la richesse en Haïti. C'est ce qui explique que l'entraide mutuelle freine l'accumulation du capital nécessaire à la performance de l'entreprise. S'il est vrai que l'entraide mutuelle décourage l'accumulation du capital, nous verrons plus loin toutefois qu'elle favorise d'autres antécédents de la performance notamment l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Paragraphe 3. Nombre d'employés et performance de l'entreprise

L'acceptation de l'hypothèse H3a selon laquelle le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise, confirme plusieurs résultats antérieurs.

Ballot et al. (2001) utilisent 400 entreprises françaises et suédoises pour montrer que le nombre d'employés influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Ces résultats s'alignent aussi sur les travaux de Naor et al. (2010) qui, en utilisant un échantillon de 189 entreprises (Japon, Corée du Sud, Allemagne, Etats-Unis, Finlande, Suède) ont montré que le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise. De même, à partir d'un échantillon de 1 216 entreprises taiwanaises, Doong et al. (2011) ont trouvé que le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise. Enfin, nos résultats rencontrent les travaux de Laurence (2012) qui, à partir de 101 entreprises camerounaises, a montré que le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise et de Hashi et Stojic (2013) qui utilisent 90 000 entreprises appartenant à 16 pays européens⁸¹ pour montrer que le nombre d'employés influence positivement la performance de l'entreprise. Nos résultats s'appuient aussi sur les travaux de Peretomode (2012) qui a trouvé des relations positives et significatives entre le nombre d'employés et la performance, à partir d'un échantillon de 33 firmes multinationales opérant au Nigeria.

Paragraphe 4. Financement externe, capital humain, auto-retrait du monde, niveau d'aspiration, vie dans l'instant présent, fatalisme, conformisme, aversion pour la concurrence, innovation et performance de l'entreprise

L'hypothèse H4a stipulant que l'innovation a un impact positif sur la performance de l'entreprise a été acceptée. La confirmation de cette hypothèse signifie que la performance de l'entreprise dépend des investissements dans les activités d'innovation. Ces résultats appuient les conclusions de nombreux travaux antérieurs. Han et al. (1998) utilisent des données collectées auprès de 134 entreprises et ont montré que l'innovation de type technologique et administratif influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Nos résultats s'alignent aussi sur les travaux de Loof et Heshmati (2002)^[L'ÉP] qui, en utilisant des données collectées auprès de 619 entreprises suédoises, ont montré que l'innovation influence positivement et significativement la

⁸¹ . La République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lituanie, la Lettonie, la Slovénie, la Slovaquie la Bulgarie, la Roumanie, l'Espagne, la France, l'Italie, le Luxembourg, le Portugal, l'Islande et la Norvège.

productivité de l'entreprise. Nos résultats rencontrent aussi ceux de Hsu (2008) qui, en utilisant des données collectées auprès de 256 entreprises taiwanaises, a trouvé des relations positives et significatives entre l'innovation et la performance de l'entreprise. Ils rejoignent également les conclusions des travaux plus récents comme ceux de Sadikoglu et Zehir (2010) qui ont utilisé un échantillon de 373 entreprises en Turquie pour montrer que l'innovation influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Nos résultats concordent aussi avec ceux de Hashi et Stojcic (2013) qui, à partir de 90 000 entreprises réparties dans 16 pays européens⁸², ont montré que l'innovation influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Enfin, nos résultats rejoignent ceux de Kim et Gao (2013) qui, à partir d'un échantillon de 158 entreprises chinoises, ont trouvé des relations positives et significatives entre l'innovation et la performance de l'entreprise.

Ensuite, l'hypothèse H4b selon laquelle le capital humain médiatise une relation positive entre l'innovation et la performance de l'entreprise a été confirmée. Nos résultats sont en droite ligne également avec les conclusions de Bellone et Guillou (2001) qui ont utilisé un échantillon de 4 266 entreprises françaises et ont montré que les firmes françaises ayant une meilleure productivité sont celles qui ont déposé le plus de brevets et qui disposent d'un meilleur stock de capital humain. Ballot et al. (2001) ont montré à partir de 400 entreprises françaises et suédoises que le capital humain encourage positivement et significativement l'innovation. Les arguments en faveur de ces résultats s'expliquent par le fait que lorsque l'entreprise dispose d'un personnel qualifié, elle est plus en mesure de mettre en œuvre des projets R&D ; ce qui lui procure aussi une plus grande capacité d'apprentissage. Nos résultats s'appuient aussi sur les conclusions de Loof et Heshmati (2002) qui ont utilisé un échantillon de 619 entreprises suédoises et ont trouvé des relations positives et significatives entre le capital humain et la performance de l'entreprise. Doong et al. (2011) ont fait le même constat à partir de 1 216 entreprises taiwanaises lorsqu'ils montrent que l'innovation impacte positivement la performance de

⁸² . La République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lituanie, la Lettonie, la Slovénie, la Slovaquie la Bulgarie, la Roumanie, l'Espagne, la France, l'Italie, le Luxembourg, le Portugal, l'Islande et la Norvège.

l'entreprise. Enfin, Gebreeyesus et Mohnen (2013) utilisent 153 entreprises éthiopiennes et montrent que le capital humain influence positivement l'innovation. Ainsi, nos résultats signifient que plus l'entreprise dispose du capital humain, plus elle a des capacités d'innover ; ce qui lui garantit une meilleure performance.

Nos résultats confirment aussi l'hypothèse H4c qui prévoit que l'innovation médiatise une relation positive entre le financement externe et la performance de l'entreprise. En effet, les liens entre le financement externe et l'innovation ne sont pas nouveaux dans la littérature. L'acceptation de cette hypothèse est en droite ligne avec les observations de Oakey (1984) qui utilise un échantillon de 114 entreprises anglaises et écossaises et montre que le financement externe permet aux entreprises de maintenir au moins leur niveau de compétitivité sur le marché. L'auteur a fait remarquer que sans l'introduction de nouveaux produits sur le marché, la compétitivité d'une entreprise peut se détériorer au fil des temps. Ainsi, les entreprises qui excellent dans leurs projets d'innovation sont celles qui ont plus d'accès au financement externe. Oakey (1984) avance aussi que même en absence de l'innovation, les entreprises ont besoin des ressources financières pour leur permettre de remplacer leur stock de capital physique (machines et bâtiments) tombant en désuétude. Nous rejoignons aussi Rahaman (2011) qui a utilisé des données sur 5 214 entreprises réparties au Royaume-Uni et en Irlande pour montrer que l'accès au financement externe influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Nos résultats tendent à montrer que les entreprises ont besoin du financement externe pour mettre en œuvre leurs projets d'innovation et assurer leur performance.

De même, l'hypothèse H4d qui s'intitule que « l'innovation médiatise une relation négative entre l'auto-retrait du monde et la performance de l'entreprise » a été confirmée. Bien que l'auto-retrait du monde ne soit pas encore traité dans la littérature empirique, en tant que tel, nous pouvons avancer toutefois que nos résultats pourraient se rapprocher des travaux de Loof et Heshmati (2002) qui, à partir d'un échantillon de 619 entreprises suédoises ont montré que la coopération influence positivement l'innovation. De même, les travaux de Mongo (2012) utilisent les données de l'enquête communautaire sur l'innovation (CIS2008) couvrant 20 114 entreprises réparties dans des pays membres de

l'OCDE, pour montrer que la coopération influence positivement et significativement l'innovation. Ces résultats suggèrent que plus une entreprise néglige son environnement tant au niveau national qu'à l'étranger, moins elle entreprend des projets d'innovation en vue d'améliorer sa performance.

Toujours par rapport aux facteurs socioculturels haïtiens, nos résultats confirment l'hypothèse H4e selon laquelle l'innovation médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise. L'acceptation de cette hypothèse qui ne peut être comparée à des travaux antérieurs est toutefois conforme à la théorie et s'appuie sur la philosophie du passage présentée par Logossah (2007). Le niveau d'aspiration, se révélant faible, constitue un blocage à l'amélioration de la performance, en réduisant les capacités de l'entreprise à innover. Cela s'explique probablement par le fait que les entrepreneurs ont tendance à se contenter d'un certain niveau de richesse et n'aspirent pas au maximum.

En revanche, l'hypothèse H4f attribuant un rôle médiateur à l'innovation dans les relations négatives entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise a été rejetée. Nos résultats révèlent des relations négatives et non statistiquement significatives entre la vie dans l'instant présent et la performance de l'entreprise. Ce qui indique que la vie dans l'instant présent n'a pas d'effet direct sur la performance. Toutefois, la vie dans l'instant présent entretient des relations négatives et significatives avec l'innovation. Nos résultats ne vont pas à l'encontre des travaux de Verhoef et Leeflang (2009) qui, en utilisant un échantillon de 213 entreprises néerlandaises, ont trouvé des corrélations négatives entre l'orientation à court terme et la créativité. Nos résultats rejoignent les travaux de Naor et al. (2010) qui ont utilisé des données collectées auprès de 189 entreprises suédoises et ont trouvé des relations positives et statistiquement significatives entre l'orientation vers le futur et la performance de l'entreprise. Enfin, nos résultats s'appuient sur les conclusions de Tajeddini et al. (2013) qui ont utilisé 96 entreprises du secteur touristique en Suisse et ont trouvé des relations positives et significatives entre l'orientation à long terme, l'innovation et la performance de l'entreprise.

Aussi, nos résultats confirment l'hypothèse H4g qui prédit que l'innovation médiatiserait des relations positives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise. Nos résultats montrent que la croyance en Dieu, aux Loas ou d'autres forces mystiques renforce les capacités de l'entreprise pour entreprendre des projets d'innovation. Ces résultats ne sont pas contraires à ceux de Wu (2005) qui, en analysant le comportement de 4 255 américains par rapport à l'épargne, a trouvé que la croyance selon laquelle la chance est importante dans les affaires influence positivement et significativement le niveau d'épargne des gens.

Ces résultats suggèrent que le fatalisme constitue des atouts pour l'entreprise, en matière d'innovation. Étant donné qu'il s'agit d'une médiation partielle, le fatalisme semble faciliter d'autres types d'activités qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise. Bien entendu, ces résultats ne semblent pas s'opposer totalement à la littérature par rapport à l'impact du fatalisme sur les activités économiques. Ils s'alignent sur les perspectives Wébériennes défendant l'idée selon laquelle la croyance en Dieu peut emmener l'individu à faire des exploits sur le plan économique. Du point de vue pratique, beaucoup de pays développés qui possèdent les plus grandes firmes multinationales ont des croyances en Dieu. L'une des explications probables de l'effet positif du fatalisme sur la performance est l'énergie qu'il peut apporter à l'entrepreneur et aux employés. Par exemple, après avoir prié Dieu ou offert des sacrifices aux Loas, ils peuvent devenir plus forts psychologiquement pour entreprendre des activités et exécuter des tâches difficiles, prendre des risques, etc.

Nous avons constaté aussi que l'hypothèse (H4h) qui prévoit que l'innovation médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise a été confirmée. Ces résultats qui ne sont pas familiers dans la littérature, paraissent toutefois conformes aux points de vue de Pech (2001). Selon l'auteur, les organisations qui veulent que leurs employés se conforment aux normes organisationnelles se caractérisent par une faible performance.

Concernant l'hypothèse H4i qui prévoit que l'innovation médiatise des relations négatives entre l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise, les

résultats montrent tout d'abord que l'aversion pour la concurrence impacte négativement et significativement l'innovation. L'aversion pour la concurrence a aussi des impacts négatifs et significatifs sur la performance de l'entreprise. Cela pourrait s'expliquer par la peur des entrepreneurs de montrer aux autres que leurs entreprises progressent, car ils peuvent être l'objet de toute sorte d'attaques mystiques et physiques. Ces résultats confirment que l'aversion pour la concurrence influence négativement la performance de l'entreprise. Cependant, cette relation négative n'est pas médiatisée par l'innovation puisqu'en présence de l'aversion pour la concurrence l'innovation n'est plus significative. Ces résultats se rapprochent toutefois des travaux de Tang (2006) qui, à partir des données sur 5 451 entreprises canadiennes, a montré que la compétition en termes d'arrivée constante de nouveaux produits sur le marché impacte positivement l'innovation. De même, des changements rapides au niveau de la technologie agissent favorablement sur l'innovation. Ce qui nous permet de conclure que l'aversion pour la concurrence représente un handicap à l'innovation et à la performance de l'entreprise.

Paragraphe 5. Gestion du temps, fatalisme, comportement managérial de l'entrepreneur et performance de l'entreprise

Les résultats obtenus à partir des régressions simples ont permis d'accepter l'hypothèse (H5a) selon laquelle le comportement managérial de l'entrepreneur a des effets positifs sur la performance de l'entreprise. Ces résultats sont en droite ligne avec les conclusions de Sadler-Smith et al. (2003) et Wang et al. (2011) qui ont trouvé des relations positives entre le comportement managérial de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise.

Nos résultats confirment aussi l'hypothèse H5b stipulant que le comportement managérial de l'entrepreneur médiatise des relations négatives entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise. Ces résultats paraissent nouveaux dans la littérature. Aucun travail n'a essayé d'établir des liens entre la gestion du temps, le comportement managérial de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise. Nos résultats indiquent que les entrepreneurs et les employés font une gestion irrationnelle du temps dans l'entreprise. Les pertes de temps enregistrées répercutent négativement sur la performance de l'entreprise.

De même, l'hypothèse H5c qui prévoit une médiation du comportement managérial dans les relations positives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise a été confirmée. Ces résultats ne sont pas surprenants non plus. Ils tendent à appuyer la thèse de Weber (1905) selon laquelle le protestantisme serait favorable au succès économique. Ce qui signifie que la croyance en Dieu ou aux Loas n'empêche pas l'entrepreneur d'avoir des comportements managériaux performants. Ces résultats signifient que le fatalisme constitue un antécédent du comportement managérial qui, à son tour, permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

Paragraphe 6. Gestion du temps, fatalisme, orientation client et performance de l'entreprise

Pour ce qui concerne les relations entre l'orientation client et la performance de l'entreprise, nos résultats confirment l'hypothèse H6a selon laquelle l'orientation client influence positivement la performance de l'entreprise. Ces résultats rejoignent les conclusions de nombreuses recherches antérieures attestant que la performance de l'entreprise dépend de l'orientation client. En effet, à partir des données collectées auprès de 373 entreprises en Turquie, Sadikoglu et Zehir (2010) ont trouvé des relations positives et significatives entre l'orientation client et la performance de l'entreprise. Heiko et al. (2010) ont utilisé des données concernant 302 entreprises réparties en Allemagne et en Suisse pour montrer que lorsque le management de l'entreprise et le comportement des employés sont orientés service, cela influence positivement la performance de l'entreprise. De même, considérant l'orientation client comme l'une des dimensions de la stratégie du management de la qualité totale, ces auteurs sont arrivés à la conclusion que les activités visant à orienter les clients impactent positivement et indirectement la performance de l'entreprise à travers l'innovation et le rendement au travail. Nos résultats s'accordent aussi avec ceux de Tajeddini et al. (2013) qui ont utilisé un échantillon de 96 entreprises du secteur touristique en Suisse et ont montré que les entreprises arrivent à améliorer leur performance lorsqu'elles adoptent une stratégie orientée client. De leur côté, Kim et al. (2004) ont utilisé un échantillon de 306

entreprises en Corée du Sud et ont montré que l'orientation client influence positivement et significativement la satisfaction des clients. Ils avancent que l'orientation est une stratégie compétitive et soutenable. Elle garantit la stabilité du profit et même la survie de l'entreprise. Ces auteurs rajoutent qu'à un certain niveau de saturation du marché, non seulement l'attraction de nouveaux clients devient difficile, mais coûte beaucoup en termes de marketing ; ce qui renforce la nécessité pour l'entreprise d'adopter une stratégie orientée client. Nos résultats suggèrent qu'une entreprise qui veut améliorer sa performance devrait accorder une grande importance à l'orientation client.

Ensuite, l'hypothèse H6b qui prévoit que l'orientation client médiatise une relation positive entre le fatalisme et la performance de l'entreprise a été confirmée. Ces résultats ne sont pas repérables dans la littérature existante, car aucun lien n'a été établi entre le fatalisme et l'orientation client. L'acceptation de cette hypothèse indique que le fatalisme se révèle comme un antécédent de l'orientation client. Ce qui signifie aussi que dans les entreprises où le fatalisme est plus présent, les activités d'orientation client sont plus intenses et la performance est plus élevée.

Nos résultats confirment aussi l'hypothèse H6c selon laquelle l'orientation client médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise. Cette hypothèse n'a pas encore été testée par des travaux antérieurs. Nos résultats signifient que la gestion du temps constitue un handicap tant pour l'orientation client que pour la performance de l'entreprise directement. Une gestion irrationnelle du temps empêche de satisfaire les clients, ce qui impacte négativement la performance de l'entreprise.

Paragraphe 7. Niveau d'aspiration, fatalisme, gestion du temps, conformisme, népotisme, engagement organisationnel, comportement de citoyenneté organisationnelle, rendement au travail et performance de l'entreprise

Nos résultats confirment l'hypothèse H7a selon laquelle le rendement au travail influence positivement la performance de l'entreprise. Ce qui signifie que la performance de

l'entreprise dépend du rendement des employés au travail. Ces résultats s'alignent sur les conclusions de Kahya (2009) qui, à partir d'un échantillon de 143 employés d'une entreprise en Turquie, a montré que le rendement au travail influence positivement la performance de l'entreprise. D'autres études plus récentes ont montré que le rendement au travail détermine la performance de l'entreprise (Sadikoglu et Zehir, 2010). Ces auteurs utilisent un échantillon de 373 entreprises en Turquie pour montrer que le rendement au travail influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Nos résultats confirment ceux de Vosloban (2012) qui, à partir des données collectées sur les managers de 13 entreprises en Roumanie, trouve que le succès de l'entreprise dépend d'une force de travail performante. L'auteur a démontré empiriquement que le rendement des employés contribue significativement à améliorer la performance de l'entreprise. De même, à partir de 430 employés de deux entreprises indiennes, Mathew et al. (2012) ont montré que le rendement au travail influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Nos résultats confirment aussi l'hypothèse avancée par Bedarkar et Pandita (2014) selon laquelle le rendement au travail est un prédicteur de la performance organisationnelle. En définitive, nos résultats tendent à suggérer que les entreprises devraient chercher à maximiser le rendement de leur personnel en vue d'assurer leur performance.

L'acceptation de l'hypothèse H7b relative à la médiation du rendement au travail dans les relations positives entre l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise est conforme aux résultats de plusieurs travaux antérieurs. Des auteurs comme Fisher et al. (2010) utilisent un échantillon de 3 606 employés de 8 entreprises hôtelières en Chine et au Mexique pour montrer que l'engagement organisationnel influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Wang et al. (2011) utilisent pour leur part un échantillon de 125 entreprises chinoises pour montrer que l'engagement organisationnel influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Enfin, nos résultats s'appuient sur les travaux de Alfalla-Luque et al. (2014) qui ont utilisé un échantillon de 266 entreprises espagnoles pour montrer que l'engagement des employés a des effets positifs sur la performance de l'entreprise.

L'hypothèse H7c postulant que le rendement au travail médiatise une relation positive entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise a été acceptée. La confirmation de cette hypothèse est en accord aussi avec les résultats disponibles dans la littérature. Nos résultats rencontrent tout d'abord ceux de Fisher et al. (2010) qui, à partir de 3 606 employés de 8 entreprises hôtelières en Chine et au Mexique, ont montré que le comportement de citoyenneté organisationnelle influence positivement et significativement la performance de l'entreprise. Utilisant un échantillon de 413 employés de 26 entreprises hôtelières au Taiwan, Chiang et Hsieh (2012) ont trouvé des relations positives entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise. Nos résultats sont conformes aussi à ceux de Tai et al. (2012) qui ont utilisé un échantillon de 210 entreprises taiwanaises et ont trouvé que le comportement de citoyenneté organisationnelle influence positivement et significativement la performance de l'entreprise.

L'hypothèse H7d qui veut que le rendement au travail médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise a été acceptée. Bien que ces résultats ne soient pas comparables à des travaux antérieurs, ils sont toutefois en accord avec la philosophie du passage développée par Logossah (2007). Nos résultats suggèrent en effet que non seulement le niveau d'aspiration a des impacts négatifs directs sur la performance de l'entreprise, mais aussi sur le rendement au travail. En tant que passagers sur la terre, les employés ne visent pas le maximum. Ils se contentent de fournir l'effort minimal dans le travail, ce qui conduit à un faible rendement. D'autres explications concernant l'impact négatif du niveau d'aspiration sur le rendement au travail s'expriment par l'attitude de « li bon konsa » qui semble caractériser la plupart des employés tant au niveau de la quantité que dans la qualité du travail fourni. Nos résultats se rapprochent des conclusions de Bernard (2011) qui, à partir de 1 192 ménages éthiopiens, trouve qu'un faible niveau d'aspiration est associé à un faible niveau d'efficacité chez les individus.

Aussi, l'hypothèse H7f qui postule que le rendement au travail médiatise une relation négative entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise a été acceptée. Nos

résultats confirment que la gestion du temps a des effets négatifs directs sur la performance de l'entreprise. Ces effets négatifs transitent aussi à travers le rendement au travail. En termes de rationalité économique où une perte de temps est considérée comme une perte de profit, ces résultats signifient que les entrepreneurs et les employés font une mauvaise gestion du temps. Cette mauvaise gestion du temps se manifeste surtout par l'arrivée des employés en retard dans l'entreprise et leur attitude à renvoyer à demain ce qu'ils ont à faire aujourd'hui. Bien que cette hypothèse n'ait pas encore été formulée par des chercheurs antérieurs, nos résultats sont toutefois comparables à ceux de Badu (2001) qui a conduit des études sur un échantillon de 98 bibliothèques universitaires au Ghana. L'auteur a montré que l'arrivée des employés en retard au travail constitue un handicap à l'efficacité des bibliothèques universitaires.

Nos résultats confirment aussi l'hypothèse H7e selon laquelle le rendement au travail médiatise des relations positives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise. L'acceptation de cette hypothèse s'explique par le fait que, d'une part, le fatalisme a des impacts positifs directs et significatifs sur la performance de l'entreprise. D'autre part, les résultats obtenus pour l'association fatalisme-rendement au travail montrent aussi des relations positives et significatives entre les deux variables. Ces résultats signifient que la croyance des employés en Dieu ou aux Loas pour les aider dans leur travail ne constitue un blocage ni au rendement au travail ni à la performance de l'entreprise. Au contraire, le fait qu'ils croient que ce sont les forces invisibles seules qui peuvent rendre un individu performant et faire confiance à ces forces invisibles conduit en réalité à faire des efforts et à être performant. Ces résultats sont tout à fait nouveaux dans la littérature empirique. Aucune étude antérieure n'a tenté de déterminer les liens qui pourraient exister entre le fatalisme et le rendement au travail. Par rapport aux travaux antérieurs, nos résultats se rapprochent de ceux trouvés par Ogbojafor et al. (2012) qui ont travaillé sur les facteurs de réussite d'une firme au Nigeria (Cadbury Plc Nigeria) lors de la crise financière survenue en 2006. Ces chercheurs ont trouvé que les travailleurs et managers nigériens comptent sur l'aide de Dieu pour les aider à sortir l'entreprise de l'impasse. L'un des employés interviewés par ces chercheurs a déclaré que lorsque la crise était à son niveau

maximum, il a consulté son Pasteur qui lui a dit de prier et de jeûner. Un autre employé a avancé que sa vie ne dépend pas des hommes, mais de Dieu, et il paye les 10% de ses revenus (la dîme), il n'a pas à s'inquiéter. D'autres employés et managers ont déclaré qu'après avoir organisé 7 jours de jeûne dans la prière, ils ont reçu une vision disant que l'entreprise va sortir de la crise et deviendra plus forte. D'autres employés ont déclaré avoir été à la mosquée et le responsable (Iman) a prié pour eux. Un autre groupe d'employés a déclaré : « qu'est-ce que nous pouvons faire autre que la prière, et nous restons convaincus que Dieu va répondre à nos prières » (Oghojafor et al., 2012 : 275). Ce qui montre encore une fois que la croyance en l'aide des divinités peut apporter de l'énergie nécessaire aux employés, managers et entrepreneurs pour résoudre des problèmes rencontrés en milieu organisationnel.

Par contre, nous avons constaté le rejet de l'hypothèse H7g qui veut que le rendement au travail médiatise une relation négative entre le conformisme et la performance de l'entreprise. La non-acceptation de cette hypothèse s'explique par le fait que l'association conformisme-rendement au travail a montré des relations positives et non significatives. Ces résultats signifient que le conformisme a des effets négatifs directs sur la performance qui, cependant, ne sont pas médiatisés par le rendement au travail. Nos résultats suggèrent que le conformisme ne constitue pas un blocage pour le rendement au travail non plus. Ces résultats ne permettent pas d'infirmer non plus ceux de Liu et al. (2013) qui, en utilisant un échantillon de 312 employés d'une entreprise chinoise, ont montré que le respect des traditions influence positivement le rendement au travail.

De même, nos résultats rejettent l'hypothèse H7h stipulant que le népotisme influence négativement le rendement au travail. L'infirmer de cette hypothèse pourrait s'expliquer par le fait que les employés familiaux offrent certains avantages à l'entreprise. Nos résultats rencontrent ceux de Block et al. (2014) qui utilisent un échantillon de 113 051 employés de 36 583 entreprises de l'Union européenne et font remarquer que le problème du principal-agent est moins important pour les employés familiaux. Ils ont trouvé des relations négatives et significatives entre les employés familiaux et

l'absentéisme dans l'entreprise. Ces auteurs ont montré aussi que le taux d'absence était plus faible chez les employés familiaux que les non-familiaux. Les employés familiaux fournissent un temps de travail plus long que les non-familiaux. Nos résultats appuient l'idée que les employés familiaux peuvent être incités à avoir le bon comportement du fait qu'ils soient des bénéficiaires potentiels du succès de l'entreprise. Ils peuvent fournir des efforts maxima au travail, en vue de contribuer à atteindre les objectifs organisationnels.

Paragraphe 8. Entraide mutuelle, engagement organisationnel et rendement au travail

L'hypothèse H8a qui prévoit que l'engagement organisationnel influence positivement le rendement au travail a été confirmée. Nos résultats s'alignent sur les conclusions de plusieurs travaux antérieurs. Shaw et al. (2003) utilisent un échantillon de 226 employés de deux banques aux Emirats Arabes-Unis pour montrer que l'engagement organisationnel influence positivement et significativement le rendement au travail. Nos résultats se rapprochent aussi des travaux de Jaramillo et al. (2005) qui, en utilisant des données provenant de 51 études couvrant 14 pays⁸³, ont montré que l'engagement organisationnel influence positivement et significativement le rendement au travail. Des auteurs comme Ellinger et al. (2013) ont utilisé un échantillon de 407 employés de plusieurs entreprises américaines et sont arrivés à la conclusion que l'engagement des employés impacte positivement le rendement au travail. Nos résultats s'appuient aussi sur les travaux de Bedarkar et Pandita (2014) qui ont partagé ces points de vue lorsqu'ils ont proposé dans leur modèle théorique que l'engagement organisationnel pourrait affecter positivement le rendement au travail.

83. Australie, Canada, Chine, Allemagne, Inde, Israël, Japon, Jordanie, Singapour, Corée du Sud, Taiwan, Emirats Arabe-Uni, Royaume-Uni et Etats-Unis.

Nos résultats confirment aussi l'hypothèse H8b stipulant que l'entraide mutuelle influence positivement l'engagement organisationnel. L'impact positif de l'entraide mutuelle sur l'engagement organisationnel pourrait s'expliquer par la loyauté des employés vis-à-vis de l'entreprise. En effet, les appuis financiers que l'entreprise apporte aux employés, en dehors des salaires, semble les avoir incités à aider leurs collègues à exécuter les différentes tâches dont ils ont la responsabilité. Ainsi, l'entraide mutuelle se présente comme un des leviers que l'entreprise pourrait utiliser pour créer un climat organisationnel favorable à sa performance. Bien que ces résultats soient rares dans la littérature empirique, ils rencontrent toutefois les travaux de Arshadi (2011) qui utilise un échantillon de 325 employés d'une entreprise iranienne pour montrer que le support organisationnel influence positivement l'engagement organisationnel. Nos résultats suggèrent enfin que l'entraide mutuelle encourage l'engagement organisationnel qui, à son tour, impacte positivement le rendement au travail.

Paragraphe 9. Entraide mutuelle, comportement de citoyenneté organisationnelle et rendement au travail

L'hypothèse H9a selon laquelle le comportement de citoyenneté organisationnelle influence positivement le rendement au travail, a été acceptée. Nos résultats confirment les conclusions de nombreux travaux antérieurs. En effet, à partir de 143 employés d'une entreprise en Turquie, Kahya et al. (2009) ont montré que le comportement de citoyenneté organisationnelle affecte positivement et significativement le rendement au travail. Ces auteurs ont montré aussi que le comportement de citoyenneté organisationnelle a des effets positifs sur la qualité des produits. Barksdale et Werner (2001) ont utilisé un échantillon de 101 managers des entreprises américaines et ont trouvé que le comportement de citoyenneté organisationnelle, notamment l'altruisme, a des effets positifs sur le rendement global de l'employé. Selon ces auteurs, lorsque les employés adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle, ils apportent de l'aide aux collègues pour résoudre certains problèmes rencontrés dans leur travail. Nos résultats se rapprochent aussi de ceux de Batman et Organ (1983) cités par Ebrahimpour et al. (2011) et qui ont montré que l'entraide encourage le comportement de citoyenneté

organisationnelle. Tai et al. (2012) utilisent un échantillon de 210 employés des entreprises taiwanaises et attestent que le comportement de citoyenneté organisationnelle a des effets positifs sur le rendement au travail. Nos résultats rencontrent également les travaux de Xing et al. (2014) qui analysent le comportement des employés africains au travail dans 21 entreprises chinoises opérant en Afrique. Selon ces auteurs, l'employé africain ne semble pas avoir un grand rendement au travail. Cependant, l'entraide mutuelle a facilité des comportements de citoyenneté organisationnelle garantissant le sentiment d'appartenance dans l'entreprise, ce qui peut faciliter un meilleur rendement au travail.

Les résultats de notre analyse ont abouti aussi à la confirmation de l'hypothèse H9b selon laquelle l'entraide mutuelle influence positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle. Nos résultats ne sont pas comparables à des conclusions antérieures. Ils tendent à montrer que l'entraide mutuelle peut porter les employés à se comporter en bon citoyen vis-à-vis de l'entreprise. Ces résultats rappellent aussi certains prescrits théoriques sur les mécanismes à envisager pour inciter l'employé à fournir le meilleur rendement au travail. L'entraide mutuelle pratiquée par l'entreprise en termes d'appui financier aux employés peut être vue comme du support organisationnel et constitue un mécanisme efficace pour les porter à se rendre compte qu'il y va de leurs propres intérêts d'avoir le bon comportement à l'endroit de l'entreprise. Ce qui est favorable à la performance de l'entreprise.

Nos résultats se rapprochent enfin de ceux trouvés par Aluko (2003) au Nigeria. L'auteur a utilisé un échantillon de 630 répondants dans trois villes (Lagos, Asaba, Kano) et a trouvé des relations positives et significatives entre l'attitude face au travail, les croyances à propos du travail, les normes du travail, les valeurs du travail et la performance organisationnelle. Aluko (2003) a noté que ces valeurs culturelles découlent de la tradition collectiviste observée au Nigeria. Ce qui est comparable au cas haïtien puisque nos résultats montrent des relations positives entre l'entraide mutuelle, le rendement au travail et la performance de l'entreprise.

Paragraphe 10. Résultats empiriques et le courant postcolonial

En dépit de l'apparente robustesse statistique des résultats de cette recherche, les auteurs postcoloniaux pourraient toujours questionner la problématique de base fondée sur les stéréotypes de la philosophie du passage de Logossah (2007). Les résultats empiriques ont conduit à la conclusion que la gestion du temps a des impacts négatifs sur le rendement au travail et la performance de l'entreprise. Etant donné qu'il s'agit d'une enquête d'opinions, nous n'avons aucune garantie que les entrepreneurs n'expriment pas des comportements mimétiques dans leurs déclarations (imitation du colonisateur). C'est en ce sens que Bhabha (1994) avance que le colonialisme peut continuer à avoir des impacts psychologiques sur les colonisés. Le discours colonial peut les porter alors à croire qu'ils ne sont pas capables d'une gestion efficace du temps, mais plutôt une forte propension pour l'oisiveté alors que l'examen de situations identiques dans les Pays du Nord est sujet à de nombreuses discussions (cf. les études sur le temps passé pour « passer du temps » sur le lieu de travail, les positions inutiles, etc.).

Toujours dans la perspective de Bhabha (1994), le conformisme qui a des impacts négatifs sur l'innovation pourrait ne pas être considéré comme un simple trait socioculturel mais plutôt un comportement provoqué par l'Occident. Sinon, on pourrait se demander pourquoi des peuples qui connaissent autant d'années de colonisation n'arrivent pas à se conformer à tout ce que le colonisateur considère lui-même comme bon, excellent ou favorable au succès ? Les auteurs postcoloniaux pourraient répondre que le conformisme est une résultante de la stratégie orientaliste du colonisateur. Et la notion elle-même est aussi significative de comportements dans les Pays du Nord, en particulier eu égard aux nombreux travaux sur les « pratiques comptables ».

En revanche, les résultats obtenus pour l'entraide mutuelle montrant des impacts positifs sur l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle semblent s'inscrire dans la perspective du modèle de richesse culturelle de Yosso (2006). L'entraide mutuelle peut être considérée comme un facteur favorable au comportement de citoyenneté organisationnelle qui par la suite encourage la performance de l'entreprise. Il en est de même pour le fatalisme qui se montre favorable à la performance de l'entreprise. Ce trait socioculturel pourrait s'adapter au modèle de Yosso (2006).

Cependant, il se pose un problème par rapport à l'ambiguïté de la notion de culture avancée par Pesqueux (2016). L'ambiguïté de la notion de culture apparaît encore une fois quand aux croyances religieuses qui pourraient se référer à l'universel alors que la culture a plutôt un caractère spécifique dans le cas qui nous concerne. De même, peut-on considérer le fatalisme comme un trait socioculturel relevant de l'universel ou spécifique dans le cas haïtien ? L'ambiguïté persiste encore pour déterminer s'il s'agit d'une croyance religieuse ou d'un trait socioculturel spécifique aux entrepreneurs haïtiens qui a des impacts sur la performance de l'entreprise.

Section 2. Apports scientifiques, limites et perspectives de recherche

La présente section est consacrée à la présentation des apports scientifiques de la thèse, les limites et perspectives de recherche pour les travaux futurs. Les apports de la thèse sont d'ordre théorique et empirique. Nous justifions les apports scientifiques en comparant la présente étude aux principaux travaux antérieurs traitant de la culture nationale.

Paragraphe 1. Apports théoriques

L'apport théorique de la présente thèse consiste essentiellement en la conceptualisation d'un modèle de performance intégrant à la fois, la culture nationale, des facteurs traditionnels de production, des construits du marketing et du management. Le modèle a explicité les mécanismes à travers lesquels les facteurs socioculturels agissent sur la performance de l'entreprise. Il a montré aussi le rôle médiateur des facteurs traditionnels dans les relations entre les facteurs socioculturels et la performance de l'entreprise. Cette étude complète le corpus théorique constitué par les travaux de Hofstede (1980, 1983, 1990, 1994), de Trompenaars (1993) et des chercheurs de GLOBE (House et al., 2004). Les différences entre notre modèle et ceux de Hofstede, Trompenaars et des auteurs de GLOBE se situent à trois niveaux : 1) ces travaux ne visent pas la performance de l'entreprise en tant que telle, mais plutôt le fonctionnement et le management des organisations dans une logique transculturelle, 2) ils n'ont pas montré les liens théoriques entre les facteurs traditionnels de production, la culture et la performance de l'entreprise,

3) ces travaux n'ont pas été spécifiques non plus sur les traits socioculturels haïtiens. Notre modèle complète davantage les efforts théoriques de Logossah (2007) traitant essentiellement de l'impact de la culture sur le développement économique de l'Afrique subsaharienne. Cependant, cette étude est, à notre connaissance, le premier travail qui a pu ajouter d'autres facteurs socioculturels à la philosophie du passage développée par Logossah (2007). C'est aussi le premier travail qui a ramené le débat soulevé par l'auteur dans le domaine microéconomique pour expliquer les effets de la philosophie du passage sur la performance de l'entreprise. Ces éléments théoriques introduits dans la littérature ouvrent la voie vers une meilleure compréhension conceptuelle de la performance de l'entreprise.

Paragraphe 2. Apports empiriques

La littérature empirique a montré que les modèles de Hofstede (1980, 1983, 1990, 1994), de Trompenaars (1993), des chercheurs du projet GLOBE (2004) ont été testés par plusieurs auteurs (Rose et al., 2008 ; Halkos et Tzeremes, 2008 ; Naor et al., 2010 ; Malhotra et al., 2011 ; Brice, 2013 ; Tajeddini et al., 2013). Cependant, même les travaux à caractère transculturel ignorent la réalité haïtienne. Ces chercheurs n'ont pas pris en compte non plus les facteurs traditionnels de la performance dans leurs travaux. Nous avons noté aussi que les travaux empiriques de Diakité (2004) ont fourni certaines explications sur le rôle des facteurs socioculturels dans la création des entreprises en Guinée. Cependant, notre étude est, à notre connaissance, le premier travail empirique à avoir testé l'impact des facteurs socioculturels haïtiens sur la performance de l'entreprise en considérant aussi bien des facteurs traditionnels de production, des facteurs du marketing que du management. Elle a permis de confirmer certains résultats antérieurs. D'autres sont venus compléter la littérature empirique sur les déterminants de la performance des entreprises. L'étude a permis également d'éviter une vision manichéenne de la culture haïtienne. Elle a établi une démarcation entre les traits socioculturels ayant des effets positifs sur la performance, les facteurs constituant des handicaps à la performance et ceux qui n'ont pas d'impact significatif direct sur la performance de l'entreprise, mais qui se présentent comme des prédicteurs de certaines

variables intermédiaires. Ces résultats représentent un apport considérable à la littérature empirique sur les déterminants de la performance organisationnelle.

Paragraphe 3. Limites de la recherche

Cette thèse, commencée sur des items discutables, comporte des limites. Il s'agit notamment des limites par rapport au cadre conceptuel de départ, limites par rapport à l'approche de recherche utilisée et celles dues à l'échantillonnage et omission des variables.

A) Limites par rapport au cadre conceptuel de départ

Le prisme culturaliste adopté dans la première période de direction de la thèse ne nous permettait pas de prendre en compte « la théorie postcoloniale » dans la validation empirique du travail. En effet, la philosophie du passage développée par Logossah (2007) et qui constitue la problématique essentielle abordée dans ce travail n'avait pas encore fait l'objet de validation empirique. Ce qui constitue une limite, bien que nous ayons recouru à une approche exploratoire dans le cadre du paradigme de Churchill afin de produire des connaissances valides. De même, l'analyse montrant que certains facteurs socioculturels peuvent constituer un blocage à la performance économique d'Haïti pourrait être taxée de racisme par les auteurs postcoloniaux comme Said (1978) ; Spivak (1988) et Bhabha (1994) qui pourraient l'inscrire dans une perspective de pérennisation du colonialisme.

B) Limites par rapport à l'approche de recherche adoptée

Bien que nous ayons pu atténuer certains biais de mesure en recourant à l'échelle de Likert permettant de mieux nuancer les perceptions recueillies dans le cadre d'une recherche culturaliste (House et al., 2004), il n'en reste pas moins vrai que la collecte de données par questionnaire comporte aussi des limites. Ces biais demeurent inhérents aux enquêtes perceptuelles et nous empêchent de cerner de manière suffisamment distanciée la « réalité » de terrain. Les données recueillies sont des déclarations faites par les interviewés en fonction de leurs perceptions des choses. Il ne s'agit pas véritablement

d'une observation de comportements « réels » des entrepreneurs, ce qui caractérise le biais de désirabilité sociale (Amabile et al., 1994). Les défenseurs de la méthode qualitative peuvent dès lors soulever des interrogations quant à la validité de cette recherche. Toutefois, en préalable à la validation construite sur une approche quantitative, la réalisation d'une étude de cas multiple basée sur une approche qualitative nous a permis de produire des connaissances utiles à la communauté scientifique aussi bien pour les praticiens que les théoriciens en sciences de gestion.

C) Limites par rapport à l'échantillonnage et omission de variables

En termes de représentativité, cette étude couvre essentiellement des entreprises se localisant dans des centres urbains où les gens sont plus exposés à l'acculturation. Il s'agit ici des limites, car pour une étude portant sur des facteurs socioculturels, elle aurait dû toucher une plus grande partie des populations rurales qui sont généralement moins exposées aux influences étrangères et plus conservatrices par rapport aux mœurs et aux traditions. Il est fort probable que si l'étude portait sur des populations rurales, les relations entre les facteurs socioculturels et la performance de l'entreprise pourraient être de plus grandes magnitudes. En outre, étant donné que l'entraide mutuelle n'est pas supposée être unidirectionnelle, l'étude pourrait prendre en compte les apports de la famille en termes de compensation des appuis financiers dont ils ont pu bénéficier de l'entreprise. Il se pourrait que des actes de réciprocité contribuent à améliorer la performance de l'entreprise. L'étude n'a pas pu rendre compte non plus des effets de l'environnement institutionnel, notamment les institutions de services publics puisque la culture nationale pourrait transiter aussi à travers ces institutions pour influencer la performance de l'entreprise. Les facteurs socioculturels pourraient orienter les institutions de services publics dans un certain sens pour constituer des facteurs handicapants ou favorables à la performance de l'entreprise. Ainsi, nous proposons quelques pistes de recherche pour des travaux ultérieurs.

Paragraphe 4. Perspectives de recherche

A partir des résultats de la présente étude et des limites identifiées, les travaux futurs qui auront à aborder cette problématique pourront se concentrer davantage sur l'impact des

facteurs socioculturels haïtiens sur la performance des entreprises localisées en milieu rural où les populations sont plus conservatrices vis-à-vis des us et des coutumes et moins exposées à l'acculturation. De telles études pourraient s'orienter vers des firmes agricoles par exemple. Ensuite, vu le rôle de l'épargne dans l'accumulation du capital, d'autres études pourront porter aussi sur les effets de la philosophie du passage sur l'épargne des ménages notamment la primauté de l'au-delà, la vie dans l'instant présent et le niveau d'aspiration. De telles études pourraient permettre d'expliquer le comportement des ménages vis-à-vis de l'épargne et de l'investissement en capital humain qui constituent des prédicteurs de la performance des entreprises. D'autres études pourraient aborder aussi le lien entre la philosophie du passage et le système judiciaire, l'instabilité politique, la corruption, l'administration fiscale et leur impact sur la performance des entreprises.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre était consacré d'une part à l'interprétation et discussion des résultats, et d'autre part à la présentation des apports théoriques et empiriques de l'étude, les limites et perspectives de recherche. Certains de nos résultats se révèlent conformes à des travaux antérieurs, notamment l'effet positif et significatif des facteurs traditionnels sur la performance de l'entreprise. Il s'agit par exemple du capital humain (Dimov et Shepherd^{[1][2][3]}, 2005 ; Doong et al., 2011), l'accumulation du capital (Ballot et al., 2001; Laurence, 2012 ; Rahaman, 2011), le nombre d'employés (Ballot et al., 2001; Naor et al., 2010; Doong et al., 2011; Laurence, 2012 ; Hashi et Stojcic, 2013), l'innovation (Han et al., 1998 ; Loof et Heshmati, 2002 ; Hsu, 2008 ; Sadikoglu et Zehir, 2010, Doong et al., 2011 ; Hashi et Stojcic, 2013 ; Kim et Gao, 2013), le comportement managérial de l'entrepreneur (Sadler-Smith et al., 2003 ; Wang et al., 2011), l'orientation client (Kim et al., 2004; Sadikoglu et Zehir, 2010 ; Heiko et al., 2010 ; Tajeddini et al., 2013), le rendement au travail (Kahya, 2009; Sadikoglu et Zehir, 2010 ; Vosloban, 2012 ; Mathew et al., 2012; Bedarkar et Pandita, 2014), l'engagement organisationnel (Shaw et al., 2003 ; Jaramillo et al., 2005 ; Ellinger et al., 2013; Bedarkar et Pandita, 2014) et le comportement de citoyenneté organisationnelle (Barksdale et Werner, 2001 ; Kahya et al., 2009 ; Tai et al., 2012 ; Xing et al., 2014). Aussi, l'influence positive de certains facteurs

traditionnels sur l'innovation a été constatée. C'est le cas du capital humain (Bellone et Guillou, 2001 ; Ballot et al., 2001 ; Loof et Heshmati, 2002 ; Giuliani et Bell, 2005 ; Gebreyesus et Mohnen, 2013) et du financement externe (Oakey, 1984 ; Rahaman, 2011).

D'autres résultats paraissent plutôt non conventionnels notamment des facteurs traditionnels de la performance tels que l'accumulation du capital, le capital humain, l'innovation, le rendement au travail, le comportement managérial de l'entrepreneur et l'orientation client qui médiatisent des relations négatives entre les facteurs socioculturels dont la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, le niveau d'aspiration, la gestion du temps, le conformisme, l'aversion pour la concurrence et la performance de l'entreprise. L'entraide mutuelle qui montre aussi des effets positifs sur l'engagement organisationnel, le comportement de citoyenneté organisationnelle ne semble pas constituer un handicap à la performance. Ensuite, les effets positifs du fatalisme sur la performance sont médiatisés partiellement par l'accumulation du capital, l'innovation, le rendement au travail, l'orientation client et le comportement managérial de l'entrepreneur. Il s'agit là entre autres des éléments considérés comme des nouveautés dans le cadre de cette recherche.

En outre, nous avons fait ressortir certaines limites de l'étude par rapport aux auteurs critiques de l'approche culturaliste, notamment ceux du courant postcolonial (Bhabha, 1994), la théorie critique de la race basée sur la richesse culturelle de la communauté (Yosso, 2005) et l'ambiguïté de la notion de culture (Pesqueux, 2016). Les points débattus dans ce chapitre n'ont pas permis de clore le débat sur l'approche culturaliste. Ils n'ont pas permis non plus de cerner de manière exhaustive la problématique de la culture nationale. Nonobstant les apports théoriques et empiriques évidents de cette étude, certaines limites ont été identifiées et quelques pistes de recherche sont indiquées pour des travaux futurs.

CONCLUSION GENERALE

La faible performance économique des pays en développement a occupé, pendant longtemps, l'esprit des développeurs tant nationaux qu'étrangers. Dans le cas d'Haïti, les organismes d'aide internationale ne manquent pas de proposer des solutions. D'importants capitaux y ont été injectés et les résultats restent encore dans l'impasse. Cette étude part de l'idée qu'on ne peut pas avoir de performance économique si les entreprises nationales ne sont pas performantes. Elle a privilégié l'hypothèse fondamentale que des traits socioculturels haïtiens pourraient avoir des effets sur la performance des entreprises. A notre connaissance, il n'existe presque aucune étude investiguant les canaux par lesquels pourraient opérer les traits socioculturels. L'étude proposée ici tente de combler le vide. Elle cherche à expliciter le rôle d'un certain nombre de traits culturels spécifiques dans la performance de l'entreprise et d'éclairer leur mode opératoire.

Pour cela, est proposé et testé un modèle intégrant à la fois des facteurs traditionnels de la performance tels que l'accumulation du capital, le travail, le capital humain, l'innovation, le rendement au travail, le comportement managérial de l'entrepreneur, l'orientation client, l'engagement organisationnel, le comportement de citoyenneté organisationnelle et des traits socioculturels découlant de la philosophie du passage comme la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, la vie dans l'instant présent, la gestion du temps, le fatalisme, le niveau d'aspiration, l'aversion pour la concurrence, l'entraide mutuelle et le népotisme. Les données utilisées ont été collectées auprès de 207 entreprises du secteur formel.

L'enquête a révélé tout d'abord que la performance a obtenu une moyenne de 3.92 et un écart-type de 0.25. Les variables intermédiaires obtiennent des scores variant entre 2.00 et 5.00, une moyenne entre 3.44 et 3.67 et un écart-type allant de 0.30 à 0.45. Les statistiques descriptives ont confirmé aussi la prégnance des traits socioculturels haïtiens dans les entreprises et dont les scores varient entre 1.00 et 5.00, avec une moyenne allant de 2.77 à 4.00 et un écart-type variant entre 0.27 à 0.81. Les tests économétriques conduits confirment que l'accumulation du capital, le travail, le capital humain,

l'innovation, le rendement au travail, le comportement managérial de l'entrepreneur, l'orientation client, l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle ont des effets positifs et significatifs sur la performance de l'entreprise. Ils montrent aussi que notre hypothèse selon laquelle les facteurs socioculturels tels que la primauté de l'au-delà, l'auto-retrait du monde, le niveau d'aspiration, la gestion du temps, le conformisme, l'aversion pour la concurrence seraient défavorables à la performance de l'entreprise n'est pas infirmée. En revanche, il ressort de l'étude que la vie dans l'instant présent et le népotisme n'ont pas d'impact significatif direct sur la performance, tandis que le fatalisme s'est révélé favorable à la performance de l'entreprise. L'entraide mutuelle n'a pas d'impact significatif direct non plus sur la performance, mais elle influe positivement sur l'engagement organisationnel et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Le rendement au travail médiatise des relations positives et significatives entre l'engagement organisationnel, le comportement de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'entreprise.

Ensuite, et ceci est entièrement nouveau à notre connaissance, la recherche des modes opératoires des variables socioculturelles conduit au constat que : l'accumulation du capital, l'innovation, le rendement au travail, l'orientation client, le comportement managérial de l'entrepreneur assurent une médiation partielle dans les relations positives entre le fatalisme et la performance de l'entreprise. Par contre, le capital humain médiatise partiellement des relations négatives entre le conformisme et la performance de l'entreprise, l'accumulation du capital médiatise partiellement des relations négatives entre la primauté de l'au-delà et la performance de l'entreprise, l'innovation médiatise partiellement des relations négatives entre l'auto-retrait du monde, le niveau d'aspiration, le conformisme et la performance de l'entreprise. Aussi, le comportement managérial de l'entrepreneur, l'orientation client et le rendement au travail médiatisent des relations négatives entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise. Enfin, le rendement au travail médiatise une relation négative entre le niveau d'aspiration et la performance de l'entreprise.

Il apparaît que si les traits culturels doivent être intégrés aux déterminants de la performance, tous n'agissent pas dans le même sens et que leurs effets peuvent transiter

par des canaux variés. Ce qui pourrait expliquer une variabilité des impacts selon les milieux et les époques. Par conséquent, ni l'impact négatif de certains facteurs socioculturels sur la performance de l'entreprise ni le problème de la faible performance de l'économie globale qu'ils pourraient engendrer ne doivent être en aucun cas considérés comme une fatalité. Les entrepreneurs doivent être conscients du problème pour adopter des approches managériales leur permettant de profiter des facteurs favorables à la performance et contourner ceux qui se révèlent plutôt handicapants pour la performance, en attendant que des ajustements culturels soient opérés.

Cependant, nonobstant les résultats intéressants de cette recherche, le cadre conceptuel de départ élaboré sous la direction de notre premier directeur de thèse était daté, les théories postcoloniales et l'ambiguïté de la notion de culture étaient complètement ignorées. Ce qui ne nous a pas permis d'intégrer les préoccupations de ces auteurs dans les résultats obtenus. Ensuite, la philosophie du passage qui constitue la problématique de base de cette étude n'était pas validée empiriquement et repose sur des stéréotypes dont les faiblesses ont été soulignées à plusieurs reprises dans ce texte, ce qui constitue une limite à cette recherche. Toutefois, sous la direction de nos deux co-directeurs de thèse, nous avons tenu compte de ces limites en mentionnant les théories postcoloniales et l'ambiguïté de la notion de culture pour proposer une mise à jour du cadre conceptuel et nuancer nos commentaires sur les résultats qualitatifs et quantitatifs.

Enfin, au-delà de ces limites et convaincus qu'il n'y a de modèle standard garantissant ni la performance des entreprises ni le développement économique d'un pays, nous espérons que les résultats exposés ici feront écho auprès des praticiens et attireront l'attention des chercheurs qui auront à adresser cette problématique. Les travaux ultérieurs pourront alors identifier d'autres facteurs permettant d'améliorer la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

1. Abowd, J. M., Kramarz F., Margolis, D. N., & Troske, K. R. (2000). Politiques salariales^[1]et performances des entreprises : une comparaison France/États-Unis. *Économie et statistique* N° 332-333.
2. Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 1 No. 3.
3. Adler, N. J. (1994). *International Demensions of Organizational Behavior*. Boston : PWS-Kent Publishing Company.
4. Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J.A. Medina-Lopez, C. (2014). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration^[1]on organisational performance ; *Int. J. Production Economics*, Accepted 5 July 2014, article in press.
5. Agarwal, R., Elston, J. A. (2001). Bank–firm relationships, financing and firm performance in Germany, *Economics Letters* 72 (2001) 225–232.
6. Agarwal, R., Green, R., Brown, P. J., Tan, H., & Randhawa, K. (2013). Determinants of quality management practices : An empirical study of New Zealand manufacturing firms. *Int. J. Production Economics*, 142, 130–145.
7. Agca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to^[1] multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms : ^[1]an empirical study. *Int. Entrep. Manag. J.* 8 (1), 15–33.
8. Ahmad, S., & Schroeder, R.G. (2003). « The impact of human resource management practices on operational performance : recognizing country and industry differences », *Journal of Operations Management*, vol. 21, No. 1, p.19-43.
9. Akporherhe, F. (2002). The Challenge of English and other foreign languages on Nigerian culture. *Journal of Nigerian Languages and Culture*, 3, 29-33.
10. Aldraehim, Majid Saad, Edwards, Sylvia L., Watson, Jason A., & Chan, Taizan. (2012) .Cultural impact on e-service use in Saudi Arabia : the role of nepotism. *International Journal for Infonomics (IJI)*, 5(3/4), pp. 655-662.
11. Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., Medina-Lopez, C. (2014). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration^[1]on organisational performance. *Int. J. Production Economics*, Accepté le 5 Juillet 2014. Journal homepage : www.elsevier.com/locate/ijpe
12. Allali, B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation ». *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, no. 4, pp. 23-30.

13. Aluko, M. A. O. (2003). The Impact Of Culture On Organizational Performance In Selected Textile Firms In Nigeria, *Nordic Journal of African Studies*, 12(2), 164–179 Obafemi Awolowo University, Nigeria.
14. Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E., (1994). The Work Preference Inventory : Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 66, n°5, pp.950-967. [SEP]
15. Ambapour, S. (2001). Estimation des frontières de production et mesures de l'efficacité technique, Bureau d'application des méthodes statistiques et informatiques, BAMSI B.P. 13734 Brazzaville.
16. Arneson, R. (2009). « Egalitarianism », *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta (ed)
17. Anctil, M. (2006). Les nouvelles générations et le sens du travail. Des jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie, Mémoire de maîtrise, Université Laval [SEP].
18. Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R.G., 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review* 19 (3), 472–509.
19. Andreani, J-C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : État de l'art en marketing.
20. Anginer, D., Demirguc-Kunt, A., & Zhu, M. (2014). How does competition affect bank systemic risk ? *J. Finan. Intermediation* 23 (2014) 1–26.
21. Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : Le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat, Université de Metz, 305 pages.
22. Arrow, k. 1962. «The Economic Implication of Learning by Doing», *Review of Economic Studies*, n° 29 (2), pp. 155-173.
23. Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention : Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103 – 1108.
24. Arshad, A. S., Raslib, A., Arshadc, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance : A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia-social and behavioral sciences* 130 (2014) 46-53.
25. Avci, U. Madanoglu, M., & Okumus F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms : Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32, 147–157.
- Badescu, M., & Garces-Ayerbe, C. (2009). [SEP] The impact of information technologies on firm productivity : Empirical evidence from Spain, *Technovation* 29, pp. 122–129.

26. Badu, E. E. (2001), "The African corporate culture : an obstacle to effective strategic planning in Ghanaian university libraries", *Library Management*, Vol. 22 Iss 4/5 pp. 212 – 220.
27. Bailly, J-P. (2005). Comment accroître les performances par un meilleur management, FNEP, Pangloss n°35.
28. Baker, N. B. & Ghostine, R. M. (2011). Une application de la théorie économique aux sciences de gestion : le cas des microcrédits et des partenariats public-privé. <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/pdf/a72011.pdf>.
29. Ball, R. (2001). Individualism, Collectivism, and Economic Development, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 573, Culture and Development: International Perspectives pp. 57-84.
30. Ballot, G., Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2001). Firms' human capital, R&D and performance : a study on French and Swedish firms. *Labour Economics*, 8, 443–462.
31. Baret P. (2006). "La Performance Globale des Entreprises", 2ème Journées du CEROS, Université Paris X-Nanterre, 19 Janvier 2006.
32. Barksdale, K., & Werner, J.M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance : testing different models of their relationship. *Journal of Business Research* 51 (2001) 145-155.
33. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations ; *Journal of personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
34. Barthélémy, G., 1989. Le pays en dehors. Essai sur l'univers rural haïtien. Henri Deschamps CIDIHCA, Port-au-Prince.
35. Barthélémy, G. (1997). Le role des bossales dans l'emergence d'une culture de marronage en Haiti. In *Cahiers d'études africaines*. Vol. 37 No148.pp.839-862.
36. Basu, D. R., & Miroshnik, V. (2003). National Culture, Organizational Culture and Corporate Performances of Japanese Multinational Companies : A structural equation modelling approach. *KEIEI TO KEIZAI*, Vo1.83 No.3.
37. Bhabha, H. K. (1984). Of Mimicry and Man: The Ambivalence of Colonial Discourse, *The MIT Press*, October, Vol. 28, Discipleship: A Special Issue on Psychoanalysis, pp. 125 - 133.
38. Bhabha, H. K. (1994a). *The location of culture*, London & New York : Routledge.
39. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital : A theoretical analysis. *Journal of political economy*, Vol. 70, n0. 5, part 2, pp.9-49.
40. Becker, G. S. (1964). *Human capital*, New York : National Bureau for Economic Research. The economic approach to human behavior. University of Chicago Press.

41. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Pocedia-Social and Behavioral Sciences* 133; 106-115.
42. Bellone, F., & Guillou S. (2011). Innovation et performance des exportateurs : une analyse empirique sur données d'entreprises françaises. INSEE, innovation dans les entreprises moteurs, moyens et enjeux. Paris, France.
43. Ben Aissa, H. (2001). Quelle methodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Université Laval. ^[1]_[SEP]
44. Benoit, M. (1986). « Le dynamisme des cultures noires en Haïti ». Dans *Spécificité et dynamique des cultures négro- africaines*. Paris : UNESCO.
45. Berland, N. (2009). *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr
46. Bernard, T., Dercon, S., & Taffesse, A. S. (2011). Beyond fatalism an empirical exploration of self efficacy and aspirations failure in Ethiopia. Centre for study of african economies department of economics. University of Oxford.
47. Bertacchini, Y. (2009). *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales ESSAI Epistémologie et Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication*. Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques, Toulon, pp.4-156.
48. Binder, M., & Clegg, B. (2006). Enterprise management : A new frontier for organisations. *Int. J. Production Economics*, pp 409–430.
49. Blanco, L., & Grier, R. (2012). Natural resource dependence and the accumulation of physical and human capital in Latin America. *Resources Policy*, 37, 281–295.
- ^[1]_[SEP] 50. Block, J., Goerke, L., Millán, J. M., & Román, C. (2014). Family employees and absenteeism. *Economics Letters* 123 (2014) 94–99.
51. Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service : Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp 156–162.
52. Bong, D. (2009). Human capital and its measurement, the 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and policy" Charting Progress, Building visions, improving Life Busan, Korea- 27-30.
53. Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Les éditions d'organisation.
54. Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 508 p.
55. Bourdieu, P. & Passeron, J. (1977). *Reproduction in education, society and culture* (London,

Sage).

56. Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. Ed. Economica, pp. 931-941.
57. Bourmont, M. (2013). La résolution d'un problème de multicolinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : proposition d'un algorithme de décision simplifié basé sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal.../documen>
58. Brice, W, D. (2013). Family firm culture and performance : Specific empirical evidence ; *Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 3, No.1, pp. 05–17.
59. Brown, A.W., Adams, J.D., & Amjad A.A. (2007). The relationship between human capital and time performance in project management : A path analysis. *International Journal of Project Management*, 25, 77–89.
60. Carmeli, A., Gelbard, R., & David, G. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21, 339–349.
61. Cerović, Z., Kvasić, S.G., & Cerović, M. (2011). “The Impact Of National Culture On The Hotel organizational Culture”, *Proceedings of the 12th Management International Conference Portorož, Slovenia*, 23–26 November.
62. Chanal, V., & Caron-Fason, M. (2010). The difficulties involved in developing business models open to innovation communities : The case of a crowdsourcing platform. *Management*, 13(4), 318–341.
63. Cheng, L. T.W., Leung, T.Y., & Yu, W. (2014). Information arrival, changes in R-square and pricing asymmetry of corporate news, *International Review of Economics and Finance* 33 (2014) 67–81.
64. Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2010). Pay for performance and work attitudes : The mediating role of employee–organization service value congruence, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 632–640.
65. Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance : The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management* 31, 180–190.
66. Cho, Y. J. et Perry, J. L. (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes : Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration* XX (X) 1# 25, SAGE Publications.
67. Chowdhury, S., Schulz, E., Milner, M., Voort, D. V. D. (2014). Core employee based human capital and revenue productivity in small firms : An empirical investigation. *Journal of Business Research* 67 ; 2473–2479.

68. Chong, V. K., & Rundus, M.J. (2004). Total quality management, market competition and organizational performance. *The British Accounting Review*, 36, 155–172.
69. Churchill, G. A., Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, p.64.
70. CEPALC. (2005). La pauvreté en Haïti : situation, causes et politiques de sortie. LC/MEX/R.879.
71. Cobb, C. W., & Douglas, P. H. (1928). A theory of production. Supplement, Papers and Proceedings of the Fortieth Annual Meeting of the American Economic Association. *American Economic Review*, 18(1), 139–165.
72. Commission des Communautés Européennes, Livre vert (2001), Promouvoir un cadre européen pour la RSE, Bruxelles, 18 Juillet.
73. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests, *psychometrika*, 16, 297-334.
74. Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
75. Daniels, J.D., & Radebaugh, L.H. (2001). *International Business : Environments and Operations*. Reading, Mass : Addison-Wesley.
76. David, M. (2001). "The Rise of Mass Education and Its Contribution to Economic Growth in Europe, 1800—2000," Forth European Historical Economics Society Conference, Merton College, Oxford, 2001.
77. Davidson, P. (1995). Culture, Structure and Regional Levels of Entrepreneurship *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 41-62.
78. Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance : Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563- 576.
79. Dehaghi, M.R., & Rouhani, A. (2014). Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance; *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141 (2014) 903 – 908.
80. Déjean F., Gond J. P. (2003), "La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques & stratégies de recherche ", *Les Notes de LIRHE n° 382*, Juin. [1]
81. Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial behaviour and business performance : A study of the impact of individual differences and environmental characteristics on business growth and efficiency* Stockholm School of Economics EFI, The Economic Research Institute.

82. Deming, E. W. (1994). *The new economics : For industry, education, government*. Cambridge, Massachusetts, USA : Massachusetts Institute of Technology Press.
83. Denison, E. (1962). «The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us». Committee for Economic Development, New York.
84. Deniz, N., Boz, I. T., Ertosun, Ö. G. (2011). The Relationship between Entrepreneur's Level of Perceived Business-Related Fear and Business Performance, 7th International Strategic Management Conference *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 579–600.
85. Diakité, B. (2004). *Les facteurs culturels et création d'entreprise en Guinée : Étude exploratoire des ethnies peule et soussou*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Administration, Université Laval, 387p.
86. Dimov, D.P., & Shepherd, D.A. (2005). Human capital theory and venture capital firms : exploring “home runs” and “strike outs. *Journal of Business Venturing*, 20, 1–21.
87. D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 279 pages.
88. D'Iribarne, P. (1998). «Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise «excellente » à Casablanca», in *Cultures et mondialisation, gérer par delà les frontières*. Paris, Seuil, 358 pages, pp. 223-251.
89. DeYoung, R. (2005). The performance of internet-based business models : Evidence from the banking industry. *The Journal of Business*, 78(3), 893–947.
90. Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K., & Tzelepis, D. (2008). Productive efficiency and firm exit in the food sector. *Food Policy*, 33, 185–196.
91. Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE : A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, *Journal of World Business* 47, pp 504–518.
92. Donavan, T. D, Brown, T. J, & Mowen, C. J. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation : Job satisfaction, Commitment and Organisational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 128-146.
93. Douglass, J. A. (2010). Creating a Culture of Aspiration : Higher Education, Human Capital and Social Change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 6981–6995.
94. Doong, S-C., Fung, H-G., & Wu, J-Y. (2011). Are social, financial, and human capital value enhancing? Evidence from Taiwanese firms. *International Review of Economics and Finance journal homepage*. *International Review of Economics and Finance*, 20, 395–405.
95. Dorvilier, F. (2012). *La crise haïtienne du développement : essai d'anthropologie dynamique*, éditions de l'Université d'État d'Haïti, Port-au-Prince.
96. Dostie, B., & Lachance, P-O. (2010). *Revue de littérature des études microéconomiques évaluant l'impact des pratiques de haute performance sur la productivité de l'entreprise*, Centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal (Québec) Canada.

97. Durand, C. (2003). L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, notes de cours et exemples, Université de Montréal.
98. Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., & Sepehri M. B. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. *Procedia -Social and Behavioral Sciences* 30 (1920 –1925).
99. Ellinger, A. E., Musgrove, C. C .F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Elmadağ Baş A. B., & Wang Y-L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66, 1124–1133.
100. Emeka, N., Amaka, O., & Ejim, E.P. (2015). The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Selected Manufacturing Firms in Enugu State, *World Journal of Management and Behavioral Studies* 3 (1) : 01-08.
101. Essid, M. (2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse de doctorat.
102. Etounga-Manguelle, D., (1993), L’Afrique a-t-elle besoin d’un programme d’ajustement culturel ? 5e édition, Yvry : Éditions Nouvelles du Sud.
103. Facchini, F. (2008). Culture, diversité culturelle et développement économique : Une mise en perspective critique de travaux récents, Université de Reims, EDJ et CES Paris 1 (MATISSE), revue tiers monde N° 195 – p. 523-554.
104. Ferrante, F., & Ruiu, G. (2012). Entrepreneurship : How important are institutions and culturally-based prior beliefs ?« Beyond the short run : productivity growth, market imperfections and macroeconomic disequilibrium »^[1]Università Roma La Sapienza, Rome.
105. Ferris, K. R. (1981). Organizational commitment and performance in a professional accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 4, pp. 317-325.
106. Firoz, N.M., Kim, K.H., & Maghrabi, A.S. (2002). Think globally, manage culturally. *International Journal of Cultural Management*. 12 (3&4), 32-50.
107. Fisher, R., McPhail, R., Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance : A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management* 29; 397–404.
108. Foulquié, P. (1961). Cours de philosophie, Paris, Éditions de l’École.
109. Freguin, S. (2005). “Chronique d'une crise agraire annoncée” Étude comparée des transformations des systèmes agraires^[1] et des dynamiques d'échanges transfrontaliers entre Haïti et la République Dominicaine - le cas de la filière banane plantain, thèse de doctorat.
110. Frideberg E. (1994), «Peut on parler de modèles nationaux de gestion ?», Débat entre d’Iribarne P., Beffa J-L. & Friedberg. E, Compte rendu rédigé par Berry M., L’association des Amis de l’école de Paris, Séance Mai.

111. Friedkin, N., E. (2010). The Attitude-Behavior Linkage in Behavioral Cascades. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 73, No. 2, pp. 196-213.
112. Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernandez, L.M.M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance : the case of Spanish companies. *Total Quality Management*, 17 (3), 303–323.
113. Fuentes-Fuentes, M. M; Loréns-Montes, F. J.; Molina-Fernández, L. M & Albacete-Sáez, C. A. (2011). Environment-quality management coalignment across industrial contexts : An empirical investigation of performance implications. *Industrial Marketing Management*, 40, 730–742.
114. Gabrié, H., & Jacquier, J.-L. (1994). *La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle*, Paris, Economica.
115. Galbraith J.K. (1970), *Le nouvel état industriel*, Gallimard.
116. Galliano, D., Garedew, L., & Magrini, M.-B. (2011). *Les déterminants organisationnels de l'innovation-produit : les spécificités des firmes agroalimentaires françaises*. INSEE, *L'innovation dans les entreprises moteurs, moyens et enjeux*, Paris, France.
117. Galliègue, X., & Madjmbaye, N. (2006). *Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles : Résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad* » Laboratoire d'Économie d'Orléans – UMR CNRS 6221.
118. Gagné, C., & Godin, G. (1999). *Les théories sociales cognitives : guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaire*. Groupe de recherche sur les aspects psychosociaux de la santé École des sciences infirmières, Université Laval.
http://www.godin.fsi.ulaval.ca/Fichiers/Rapp/Guide_mesure_variables.pdf
119. Galdemar, V., GILLES, L. & SIMON, M-O (2012). Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? CREDOC, cahier de recherche, no 299.
120. Gates, S., & Langevin, P. (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance, publié dans «Capital immatériel » : état des lieux et perspectives, Montpellier : France.
121. Gebreeyesus, M., & Mohnen, P. (2013). Innovation Performance and Embeddedness in Networks : Evidence from the Ethiopian Footwear Cluster. *World Development* Vol. 41, pp. 302–316.
122. George, O., & Owoyemi, O. (2012). Impact of National Culture on the Management of Multinational Businesses : The Case of Cadbury Worldwide. *International Journal of Business and Management Tomorrow* Vol. 2 No. 7.
123. Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17–26.

124. Glick, J. L. (2008). Biotechnology business models work : Evidence from the pharmaceutical marketplace. *Journal of Commercial Biotechnology*, 14(2), 106–117.
125. Gómez, M. A. (2011). Duplication externalities in an endogenous growth model with physical capital, human capital, and R&D. *Economic Modelling* 28 ; 181–187.
126. Granger, T. (1997). Le renouveau de la théorie des organisations. Lecture critique de trois ouvrages récents : economics, organization and management de Paul Milgrom et John.
- Grégoire, D., Ananou, C., & Riverin, N. (2000). Les préoccupations économiques, politiques et familiales des propriétaires-dirigeants des PME : revue et extension du modèle de Bauer, M. (1993).
127. Griesser, M. & Ekman, J. (2005). Nepotistic mobbing behaviour in the Siberian jay, *Perisoreus infaustus*, *ANIMAL BEHAVIOUR*, 2005, 69, 345–352 doi : 10.1016/j.anbehav.2004.05.013.
128. Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2005). *International Business : A Managerial Perspective*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
129. Griffith, D. A., Yalcinkaya, G., & Calantone, R. J. (2010). Do marketing capabilities consistently mediate effects of firm intangible capital on performance across institutional environments ? *Journal of World Business*, 45, 217–227.
130. Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does Culture Affect Economic Outcomes ? *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 23-48.
131. Guillaumont, P. & Jeanneney, S. G. (1997).^[1]De l'effectivité de la dévaluation des francs CFA Quelques enseignements tirés du Cameroun et de la Côte-d'Ivoire^[2], *Revue économique*, Vol. 48, No. 3, Développements récents de l'analyse économique : XLVe congrès annuel de l'Association française de science économique 1996 (May, 1997), pp. 451-460^[3].
132. Gutman, L. M., & Akerman, R. (2008). *Determinants of Aspirations : Centre for Research on the Wider Benefits of Learning : Research Report 27*. London : Institute of Education.
133. Haddock, G., & Maio, G. R. (2007). Attitudes : Content, structure, and function. In M. Hewstone, W. Stroebe, & K. Jonas (Eds.), *Introduction to social psychology : A European perspective* (pp. 112–113). Malden, MA : Wiley-Blackwell.
- ^[1]^[2]^[3]
134. Halkos, G., & Tzeremes, N. (2008). National culture and multinational performance. *Department of Economics, University of Thessaly Korai*, 43, 38333, Volos, Greece.
135. Hall, E.T. (1977). *Beyond Culture*. Garden City N.Y. : Anchor Press.
136. Han, J. K, Kin, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance Is Innovation a Missing LinK ? *Journal of Marketing*. Vol. 62, No. 4 (oct, 1998), pp.30-45.
137. Harrison, L.E. (1992). Who prospers ? How cultural values shape economic and political

success. New York : Basic Books.

138. Hayton, J.C., George, G., & Zahra, S.A. (2002). National Culture and Entrepreneurship : A review of behavioral research ; *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 33-52.
139. Hashi, I., & Stojcic N. (2013). The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model Evidence from the Community Innovation Survey 4; *Research Policy*, 42, 353–366.
140. Heiko, G., Bo, E., M., B : (2010). "The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies", *Journal of Service Management*, Vol. 21 Iss 2 pp. 237 – 259.
141. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York : Wiley.
142. Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Beverly Hills, Cal., and London : Sage.
143. Hofstede, G. H. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories Vol. 14, No. 2. *Journal of International Business Studies*, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 75-89.
144. Hofstede, G. H, Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Organizational cultures : A qualitative and quantitative study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2 , PP. 286-316.
145. Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. London : McGraw-Hill Book Company.
146. Hofstede, G. H. (1998). Religion, Masculinity, and Sex. In Geert H. Hofstede (ed.) *Masculinity and Femininity : The Taboo Dimension of National Culture*. Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 193-209.
147. Hofstede, G. H. (1994). Management Scientists Are Human, *Management Science*, Vol. 40, No.1, Focused Issue. *Is Management Science International ?* pp. 4-13.
148. Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications.
149. Hooley, G. J., & Theoharakis, V. (2008). Customer orientation and innovativeness : Differing roles in new and old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69–79.
150. Homer, P.M., & Kahle, L.R. (1988). A structural equation test of the value–attitude–behavior hierarchy. *J Pers Soc Psychol*, 54, 638–46.
151. Hoorn A. V. (2012). Individualism and the cultural roots of management practices. JEL codes, D2, M5, O4, Z1.

152. House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, 37, 3-10.
153. House, R.J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations : The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage.
154. Hsu, I-C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital : A preliminary test; *Expert Systems with Applications* 35 (2008) 1316–1326.
155. Hsu, G. J.Y., Lin, Y-H, & Wei Z-Y. (2008). Competition policy for technological innovation in an era of knowledge-based economy, *Knowledge-Based Systems* 21 (2008) 826–832.
156. Hult, M. G. T., Ketchen, Jr. D.J., & Reus T. H. (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units; *Journal of Quality Management* 6 (2001) 173–192.
157. Husted B.W. (2000), "A contingency theory of corporate social performance", *Business and Society*, 13/3, pp. 286-294.
158. Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption : A three-perspective approach, *Information and Organization* (21), 57–83.
159. Jacob, S. (2008). Human Capital, Culture, Markets Access and Productive Inefficiency in a Diversified Open Economy Empirical Evidence from Rural Haiti ; Selected paper for the Sir Arthur Lewis Memorial Conference on the “Development Challenges in the 21st Century”, Trinidad, September 25-28.
160. Jaramillo, F., Mulikib, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance : 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705–714.
161. Javidan, M., & House R. J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 289–305, 2001
162. Joynt, P., & Warner, M. (1996). ‘Introduction : Cross –Cultural Perspectives’, in.
163. Jullien, F. (1996). *Traité de l’efficacité*. Paris : Grasset. [SEP]
164. Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics* 39, 96–104.
165. Kamdem, E. (2001). *Entrepreneuriat et sciences sociales*, *Management International*, vol. 6, no 1.
166. Kamien, M.I., & Schwartz, N.L., 1982. *Market Structure and Innovation*. Cambridge University Press, Cambridge.

167. Kaplan, R.S., & Norton D.P. (2001b). "Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management : part 2". *Accounting Horizons*, Vol. 15, N°2, 147-160.
168. Karabag, S. F., Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies : Business groups, strategy, industry structure, and state support. *Journal of Business Research* 67, 2212–2223.
169. Kitayama, S., Mesquita, B. and Karasawa, M. (2006). Cultural affordances and emotional experience : Socially engaging and disengaging emotions in Japan and the United States. *Journal of Personality and Social Psychology* 91, 890-903.
170. Kauffman, R. J., & Wang, B. (2008). Tuning into the digital channel : Evaluating business model characteristics for Internet firm survival. *Information Technology and Management*, 9(3), 215–232.
171. Kayaba, A., Mucan, B., & Tanyeri, M. (2012). Analysis on Yooung consumers' Consume Values and Their Attitudes toward Foreignn Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 1326 – 1335.
172. Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management* (21) 405–435.
173. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Introduction : five key issues in understanding andchanging culture. *Gaining control of the corporate culture*, 1-16.
174. Kim, H.-S., Kim, Y.-G. (2009). A CRM performance measurement framework : Its development process and application. *Industrial Marketing Management* 38, 477–489.
175. Kim, M.-K, Park, M.-C., & Jeong, D-H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services; *Telecommunications Policy* 28 (2004) 145–159.
176. Kim, Y., Gao, F.Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms, *Journal of Business Research* 66, 265–274.
177. Kessy, Z.M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Éditions Ceda, Abidjan.
178. Kluckhohn, C. (1951b). "Values and value-orientations in the theory of Action : An exploration in definition and classification." In T Parsons and E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass. : Havard university Press. Pp. 388-433.
179. Kotler, P. (2002). *Marketing Management* (11th ed.). New Delhi : Prentice Hall, 75-78.
180. Kombou, L., & Feudjo, J. R. (2007). « Les déterminants de la rentabilité » Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/6 n°228, p. 45-56.

181. Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management* 25, 528–545.
182. Krippendorff, K. (2003). *Content analysis : an introduction to its methodology*, 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
183. Kallunki, J-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance, *International Journal of Accounting Information Systems* 12, 20–39.
184. Larsen, T. J. (2009). A multilevel explanation of end-user computing satisfaction with an enterprise resource planning system within an international manufacturing organization. *Computers in Industry*, 60, 657–668.
185. Laurence, N. M. (2012). *Investissements Immatériels et Performance des PME Camerounaises*. Université de Yaoundé II Yaoundé, Cameroun, Rapport de Recherche du FR-CIEA N0. 37/12.
186. Lawson-Body, A. (2000). *Le commerce électronique : la contribution des caractéristiques des sites web sur l'impact du marketing relationnel sur la fidélité des clients ; thèse de doctorat*.
187. Lee M. T., & Raschke R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance : Arguments for a set-theoretic approach, *Journal of Innovation & Knowledge* 1 (2 0 1 6) 162–169
188. Lefèvre N., & Moreau L. (2009). *Pratique de la statistique avec SPSS ; formation SMCS*
https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/stat/documents/formation_SPSS.pdf
189. Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2e édition, Montréal : Guérin.
190. Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
191. Lesueur, J-Y., & Plane^[1]_{SEP}, P. (1998). Efficience technique et incitations managériales dans l'industrie ivoirienne. Estimation de frontières de production sur données de panel. *Revue économique*, Vol. 49, No. 2, pp. 469-485.
192. Lewin, J. E. (2009). Business customers' satisfaction : What happens when suppliers downsize ? *Industrial Marketing Management*, 38, 283–299.
193. Li, O. Z., Su, X., & Yang, Z. (2012). State control, access to capital and firm performance. *China Journal of Accounting Research*, 5, 101–125.
194. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 5- 53.
195. Lin, J-Y. (2014). Effects on diversity of R&D sources and human capital on industrial performance, *Technological Forecasting & Social Change* 85 (2014) 168–184.

196. Liouville, J., & Bayad, M. (1995). « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les ME : résultats d'une recherche exploratoire ». *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179.
197. Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard : judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283–298.
198. Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P. & Mao Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2013), 86, 564–584.
199. Logossah, K. (2007). Éthique sociale et trappe à sous-développement : le cas de l'Afrique Sub-saharienne. *Les Cahiers du CREGED 3* : 56-73, Université Quisqueya, Port-au-Prince.
200. Loof, H., & Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity : A firm-level innovation study. *Int. J. Production Economics*, 76, 61–85.
201. Lopez-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., Claver-Cortes, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance : Competitive advantage and firm resources as mediator variables, *Journal of Environmental Management* 90, 3110–3121
202. Lopez-Sanchez, J.I., Minguela, B., Rodriguez, A., & Sandulli, F. (2006). Is the internet productive ? A firm-level analysis. *Technovation* 26 (7), 821–826.
203. Louzzani, Y. (2004). Immatériel et performances des entreprises. Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, l'Université Toulouse.
204. Lucas, R.E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22, 3–42.
205. MacKinnon D.P., Lockwood Ch.M., Hoffman, J.M, West S.G, & Sheets V. (2002), “A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects”, *Psychological Methods*, vol. 7 (1), pp. 83-104.
206. Mahieu, F. R. (1990). *Les fondements de la crise économique en Afrique*, l'Harmattan.
207. Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. C. (2011). A comparative analysis of the role of national culture on foreign market acquisitions by U.S. firms and firms from emerging countries. *Journal of Business Research*, 64, 714–722.
208. Mamman, A., Kamoche, K., & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior : An organizing framework. *Human Resource Management Review* 22, 285–302.
209. Macey, W.H. & Schneider, B. (2008b). “The meaning of employee engagement”. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1. No. 1., 3-30.^[1]_[SEP]

210. Maridal, J. H. (2013). Cultural impact on national economic growth. *J. Socio-Econ.*
[http : //dx.doi.org/10.1016/j.socec.2012.08.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2012.08.002)
211. Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991). Culture and the self : Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review* 98, 224-253.^[1]_{SEP}
212. Martinet, A. C. et Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. FNEGE – Vuibert, Paris.
213. Martin, V. (2012). Impact of customer integration on project portfolio management and its success—Developing a conceptual framework, *International Journal of Project Management* 30, 567–581.
214. Martory, B. Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humains pilotage social et performance*, Dunod^[1]_{SEP}, Paris.
215. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
216. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York, NY : Harper and Row.
217. Mathew, J., Ogbonna, E., & Harris L. C. (2012). Culture, employee work outcomes and performance : An empirical analysis of Indian software firms. *Journal of World Business* 47 (2012) 194–203.
218. Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris.^[1]_{SEP}
219. McCormick, J. (1993). « Comblent l'écart entre logique industrielle et logique humaine dans le management international », Hermel P-H., (sous la direction), *Management européen et international*, Paris, Economica, pp. 27-41.
220. Meier, O. (2013). *Management interculturel : Stratégie – Organisation – Performance*, 5ed, Dunod, Paris.
221. Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing* 38 (2), 223–236.
222. Micoulaud-Franchi, J.-A., Coulanges, M., Mayeux S., & Barthélémy A. (2013). Validation préliminaire d'un auto-questionnaire de dépendance à la narcose. Preliminary validation of a self-administered questionnaire on narcosis dependence, *Science & Sports*, 28, 50—54.
223. Mill, J.S. (1871). *L'utilitarisme : Traduction originale de Folliot*, 2008.
224. Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy* 66, 281–302.

225. Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation : How firms learn to innovate for the greater good, *Journal of Business Research* 69 (2016) 5014–5021.
226. Mocombe, P. C. (2010). Why Haiti is Maligned in the Western World : The Contemporary Significance of Bois Caïman and the Haitian Revolution ; *ENCUENTROS* ISSN 1692-5858. No. 16, P. 31-43.
227. Mongo, M. (2012). Les déterminants de l'innovation dans les services : une analyse à partir des formes d'innovation développées, *GATE' Groupe d'Analyse et de Théorie Économique. Lyon 6 St Étienne (GATE-LSE), Publications/Working Papers, WP1214.*
228. Morin, E. M., Michel, G., & Émilio, B. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. *Gestion*, volume 21, numéro 3, septembre 1996.
229. Morck, R., & Yeung, B. (2001). Les déterminants économiques de l'innovation. *P des publications de recherche d'industrie Canada*, no 25.
300. Mullen, B. & Cooper, C. (1994). The relationship between group cohesiveness and performance : an integration'', *Psychological Bulletin*, Vol. 115, pp. 210-27. [L1] [SEP]
301. Mytelka, L. (2000). Local systems of innovation in globalized worldeconomy. *Industry and Innovation*, 7(1), 15–32.
302. Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24 (6), 948–975.
303. Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries : Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28, 194–205.
304. Ndubisi, N. O. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector, *Journal of Business Research* 65, 537–546.
305. Nguyen V. H. (2010). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : [L1] [SEP] une approche appliquée au Vietnam, Thèse de Doctorat.
306. Nevins, J.L., & Money R. B. (2008). Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution, *Industrial Marketing Management* (37), 46–58
307. Nisbett, R. E. and Miyamoto, Y. (2005). The influence of culture : holistic versus analytic perception *TRENDS in Cognitive Sciences* Vol.9 No.10.

308. Nwachukwu, C.C., 2004. Effective Leadership and productivity. Evidence from a national survey of industrial organization, *African Journal for the Study of Social Issues*, 12(1) : 38-46.
309. Rukhmani, K, M. Ramesh and J. Jayakrishman, 2010. Effect of Leadership Styles on organizational Effectiveness, *European Journal of Social Sciences*, 15(3) : 365-369.
310. Nybakk, E., & Hansen, E. (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises. *Forest Policy and Economics*, 10, 473–479.
311. Oakey, R.P. (1984). Finance and Innovation in British Small Independent Firms, *O.MEGA Int. J. of Mgmt, Sci.*, Vol.12, No.2, pp. 113-124, 1984.
312. Oghojafor, B., George, O., & Owoyemi, O. (2012). Corporate Governance and National Culture are Siamese Twins : The Case of Cadbury (Nigeria) Plc, *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 15; August 2012.
313. Olivier, B., & Daniel C. (2003). *Macroéconomie*, Paris, Pearson Education France, 3e édition.
314. Oloko, M. & Ogutu, M. (2012). Influence of Power Distance on Employee Empowerment and MNC Performance : A Study of Multinational Corporations in Kenya, *Education Research Journal* Vol. 2(2) : 47-61.
315. Olurode, L. (1994). *Nigerian heritage*. Lagos : Rebonik Publications Ltd.
316. Onana, J-b. (1997). *De la relation entre culture et développement : leçons asiatiques pour l'Afrique*, Culture et Développement.
317. Osgood, C.E., Suci, G.J., & Tannenbaum, P.H. (1957). *The measurement of meaning*. Urbana : University of Illinois Press.
318. O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance Measurement Ability and Firm performance. *Journal of marketing*, Vol. 71, No. 2, pp. 79-93.
319. Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it" all in the family : " does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary ? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45.
320. Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 139–149.
321. Paillé P. (2008). Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel; *Revue européenne de psychologie appliquée* 58, 145–153.
322. Park, H., Ribeire, V., & Schulte, W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management implementation success. *Journal of Knowledge Management*. 7(5) : 55-66.

323. Parekh, B. (2000). *Rethinking Multiculturalism*. Harvard U.P., Cambridge.
324. Pareto, V. (1927). *Manuel d'économie politique*, 2^eed., Paris, Marcel Giard.
325. Paulin, M., Ferguson, R., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment : The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59, 906–915.
326. Pech, R. J. (2001). Reflections, group behavior, Termites, and the loss of innovation: conformity rules, Group behaviour and loss of innovation, *Journal of managerial psychology*, Vol. 16, No 7, pp 559-574.
327. Peng, Y.-P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians : A disaggregated examination. *Library & Information Science Research* 36, 74–82.
328. Pesqueux, Y. (2016). Ambiguïté de la notion de culture, Master, France, <cel-01303241>
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/cel-01303241>
329. Peretomode, V.F. (2012). *Theories of management : Implications for educational administration : Benin City : Justice – Jeco Global Publishers and printers Ltd.*
330. Peretomode, T. D. (2012). Relationship Between National Cultural Distance And The Performance Of Multinationals In The Nigerian Petroleum Sector, *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)* ISSN : 2278-487X Volume 1, Issue 4, PP 21-29.
331. Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p570- 581.
332. Pfanna, G. A., Biddleb, J. E., Hamermeshc, D. S., & Bosmand C. M. (2000). Business success and businesses' beauty capital. *Economics Letters*, 67, 201–207.
333. Pillai, R., & Williams, E.A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *J. Organ. Change Manag.* 17 (2), 144-159.
334. Pinto, B., Belka, M., & Krajewsski, S. (1993). Transforming State Enterprises in Poland : Evidence on Adjustment by Manufacturing Firms >. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, p. 213-270.
335. Platteau, J.-P., 2000. *Institutions Social Norms and Economic Development*. Harwood Publishers.
336. Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). (2010). *GEO HAÏTI – État et Perspectives de l'Environnement*. In PNUE. Programme des Nations Unies pour l'environnement.
337. Podsakoff, P., Ahearne, M., MacKensie, S., 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *J. Appl. Psychol.* 82, 262–270.

338. Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge*. New York : John Wiley.
339. Psacharopoulos, G., & R. Layard. (1979). "Human capital and earnings : British evidence and a critique,". *Review of Economic Studies*, Vol. 56 (3), pp. 485-503.
340. Putterman, L., Roemer, J. E., & Silvestre, J. (1998). Does Egalitarianism Have a Future ?^[1]_[SEP] *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, No. 2, pp. 861-902.
341. Quaglia, R. J., & Casey, C. D. (1996). Toward a theory of student aspirations. *Journal of Research in Rural Education*, 12, 127-132.
342. Raffo, J., Lhuillery, S., Freitas, F., Miotti, L., & Negri, A. J. D. (2011). *Innovation, productivité : une comparaison entre pays européens et latino-américains*, l'INSEE, 2011, *L'innovation dans les entreprises moteurs, moyens et enjeux*, Paris, France.
343. Rahaman, M. M. (2011). Access to financing and firm growth. *Journal of Banking & Finance*, 35, 709–723.
344. Ramani et al. (2006). CRM implementation : Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194.
345. Rameau, H. G. (2014). *Un système de transport adapté aux besoins de circulation à Port-au-Prince, Haiti perspectives*, vol. No. 2.
346. Rawls, J. (1971). *A theorie of justice*. Cambridge, Havard University Press.
347. Ricardo, D. (1817). *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*.
348. Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management : How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann.
349. Rigby, D.K., & Ledingham, D. (2004). CRM Done Right. *Harvard Business Review*, 82(11),118–129.
350. Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organisational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences* 75(1) : 53# 78.
351. Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. (2010). « Customer Relationship Management And Firm Performance : The Mediating Role Of Business Strategy ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n° 3, pp. 326-346.
352. Rocher, G. (1969). *Introduction à la sociologie générale*, Montréal : Éditions Hurtubise HMH.
353. Rohlf, M. (2010). « Immanuel Kant », *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall Edition), Edward N. Zalta.
354. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York : The Free Press.

355. Rose, R. C., Kumar, N., Abdullah, H., & Ling, G. Y. (2008). Organizational Culture as a Root of Performance Improvement : Research and Recommendations. *Contemporary Management Research* Pages 43-56, Vol. 4, No. 1.
356. Rotter, J. B. (1990). « Internal versus external control of reinforcement : A case history of a variable ». *American Psychologist*, 45, 489-493.
357. Ruiu, G. (2012). Is fatalism a cultural belief? An empirical analysis on the origin of fatalistic tendencies. Munich Personal RePEc Archive.
358. Russo, M., Guo, L., & Baruch, Y. (2014). Work attitudes, career success and health : Evidence from China. *Journal of Vocational Behavior* 84 (2014) 248–258.
359. Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity : How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York : The Free Press.
360. Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance : An empirical study of Turkish firms. *Int. J. Production Economics*, 127, 13–26.
361. Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston I., & Badger, B. (2003). Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), pp. 47–67.
362. Said, Edward W. (2001). *Orientalism : Western Conceptions of the Orient*, Penguin Books Reprinted version. [SEP]
363. Said, E., W. 1978. *Orientalism*. London : Routledge and Kegan Paul.
364. Salamon, L. M. (1991). *Human Capital and America's Future*. Baltimore, Johns Hopkins University.
365. Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2002). The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345.
366. Say, J-B. (1821). *A Treatise on Political Economy, Vol. I*, Translated by C. R. Prinsep, Boston : Wells and Lilly.
367. Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*. 45 (2), 109-19.
368. Schultz, T.W. (1961) «Investment in Human capital», *American Economic Review*, n° 51, pp. 1-17.
369. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
370. Schumpeter, J. (1943). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris, Payot, p.106-123.
371. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *J Pers Soc Psychol*, 53 : 550–62.

372. Shaw, J. D., Deleryb, J. E., & Abdulla, M. H.A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1021–1030.
373. Shioji, E., & Vu, T. K. (2012). Physical capital accumulation in Asia 12 : Past trends and future projections. *Japan and the World Economy*, 24, 138–149.
374. Schlösser, O. (2006). Humane Orientation – A cross-cultural study in 26 countries, Diploma Thesis Universität Gießen, Germany.
375. Singh, D. K., & Singh S. Dr. (2013). Jit : Various Aspects of Its Implementation. *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, Vol. 3, Issue. 3, pp-1582-1586.
376. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* London : Strahan and Cadell, Modern Library edn, Edwin Cannan, ed, New York : Random House.
377. Soares A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies, *Journal of Business Research* 60 (2007) 277–284.
378. Soderbom, M., & Teal, F. (2004). Size and efficiency in African manufacturing firms : evidence from firm-level panel data, *Journal of Development Economics* 73 (2004) 369–394.
379. Solomon, O., Hashim, N. H., Mehdi, Z. B.T., & Ajagbe, M. A. (2012). Employee Motivation and Organizational Performance in Multinational Companies : A Study of Cadbury Nigeria Plc.
380. Solow, R. M. (1956). «A Contribution to the Theory of Economic Growth», *Quarterly Journal of Economics*, 70, pp. 65-94.
381. Solow, R. M. (1957). «Technical change and the aggregate production function». *The Review of Economics and Statistics*, vol. 39, pp. 312-320.
382. Soussi, S. A., Côté, A. (2006). *La diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel*. ASAC, Banff, Alberta.
383. Spielhofer, T., Golden, S., & Evans, K. (2011). *Young people's aspirations in rural areas*. Slough : NFER. By the National Foundation for Educational Research, The Mere, Upton Park, Slough, Berkshire SL1 2DQ.
384. Spivak, G. C. (1988). Can the subaltern speak ? In C. Nelson & L. Grossberg (Eds.), *Marxism and the interpretation of culture* : 120-130. Urbana : University of Illinois Press.
385. Stankov, L. (2011). Individual, country and societal cluster differences on measures of personality, attitudes, values, and social norms. *Learning and Individual Differences* 21 (2011) 55–66.
386. Staw, B., & Cohen-Charash, M. Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction : More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1) : 59–78.

387. Tai, C.-C. L., Chang, C.-M., Hong, J.-Y., Chen, L.-C. (2012). Alternative models for the relationship among leadership, organizational citizenship behavior, and performance a study of new product development teams in Taiwan. *Procedia -Social and Behavioral Sciences* 57 (2012) 511 – 51.
388. Tajeddini, K., Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality : How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry; *International Journal of Hospitality Management* 31 (2012) 1119–1129.
389. Tajeddini, K., Elg, U., & Trueman, M. (2013). Efficiency and effectiveness of small retailers : The role of customer and entrepreneurial orientation; *Journal of Retailing and Consumer Services* 20 (2013) 453–462.
390. Tang, J. (2006). Competition and innovation behavior. *Research Policy*, 35, 68–82.
391. Tari, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorin, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry : Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 29, 500–510.
392. Tartakovsky, E., Gafter-Shor, A., & Perelman-Hayim, M. (2013). Staff members of community services for people with intellectual disability and severe mental illness : Values, attitudes, and burnout. *Research in Developmental Disabilities* 34, 3807–3821.
393. Temri, L. (2000). Les processus d'innovation : une approche par la complexité. IXème Conférence Internationale de Management Stratégique.
[Http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2525-les-processus-dinnovation-une-approche-par-la-complexite/download](http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2525-les-processus-dinnovation-une-approche-par-la-complexite/download)
394. Thomas, L. V. (1963). Remarques sur quelques attitudes négro-africaines devant la mort, *Revue française de sociologie*, Vol. 4, No. Problèmes Noirs (Oct.-Déc., 1963), PP. 395-410.
395. Thomas G. Reio, Jr. & Cathy A. Kidd. (2006). An Exploration of the Impact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance : A Review of the Literature.
396. Thurstone, L. L., & Jones, L. V. (1957). The rational origin for measuring subjective values. *Journal of American Statistical Association*, 52, 458-471.
397. Tnay, E., Othman, A. E. A, Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, *The 9th International Conference on Cognitive Science, Procedia-Social and Behavioral Sciences* 97, 201 – 208
398. Tounés, A., & Assala, K. (2007). "Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens" 5e congrès international de l'académie de l'entreprenariat. Retour aux communications.
399. Triandis, H. C. (1982). Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. *International Studies of Management and Organization*, 12(4), p. 139-169.

400. Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business*. London : The Economist Books.
401. Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3(4), p. 361– 375.
402. Trompenaars, F. (1996). *Resolving International Conflict : Culture and Business Strategy*, London Business School, Vol. 7, PP 51-68.
403. Tsai, K.-H. (2004). The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry. *Journal of High Technology Management Research*, 15, 183–195.
404. Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch N. (2011). Human capital and entrepreneurial success : A meta-analytical review, *Journal of Business Venturing* 26, 341–358.
405. Usunier, J.-C. (1992). *Commerce entre cultures : Une approche culturelle du marketing international*. Paris : PUF.
406. Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 14–37.
407. Vesel, P., & Zabkar, V. (2009). Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program, *Journal of Retailing and Consumer Services* 16 (2009) 396–406.
408. Vosloban, R. I. (2012). Emerging Market Queries in Finance and Business : The Influence of the Employee's Performance on the company's growth - a managerial perspective; *Procedia Economics and Finance* 3, 660 – 665.
409. Wallace, W.D., Giese, L.J., & Johnson, L.J. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing* 80 (4), 249–263.
410. Wang, M.-K., Kevin, P., & Hwang, S.-R. L. (2011). An empirical study of the relationships among employee's perceptions of HR practice, human capital, and department performance : A case of AT & T Subordinate telecoms company in Taiwan. *Expert Systems with Applications*, 38, 3777–3783.
411. Wang, H. Tsui, A. S., & Xin K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly* 22, 92–105.
412. Wang, J., & Wong C.-k. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective : An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management* 30, 845–854.
413. Wartick S.L., Cochran P.L. (1985), "The evolution of the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, 10, 758-769.

414. Webb, J. W., Ketchen J.b D. J., & Ireland D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms : Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy* 1 67–77.
415. Weber, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
416. Welbourne, T. M., & Cyr, L.A. (1999). «Using ownership as an incentive», *Group and Organization Management*, vol. 24, No. 4, p. 438-460.
417. Wilderom, C. P.M., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 835–848.
418. Willebrands, D., Lammers, J., & Hartog, J. (2012). A successful businessman is not a gambler. Risk attitude and business performance among small enterprises in Nigeria. *Journal of Economic Psychology*, 33, 342–354.
419. Woodhall, M. (2001). Human capital : educational aspects. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*.
420. Wu, S. (2005). “Fatalistic Tendencies : An Explanation of Why People Don't Save”, *Contributions to Economic Analysis & Policy*.
421. Xing, Y., Liu Y., Tarba, S.Y., & Cooper, C.L. (2014). Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa Chinese managers' HRM practices Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa : Chinese managers' HRM practices. *International Business Review* xxx, xxx–xxx.
422. Yee, R.W.Y., Yeung, A. C.L., & Cheng, E. T.C. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry; *Int. J. Production Economics* 124 (2010) 109–120.
423. Yeh, Y.-P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment : Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94 -100.
424. Yosso T. J. (2005). Whose culture has capital? A critical race theory discussion of community cultural wealth, *Race Ethnicity and Education*, 8 : 1, 69-91, DOI : 10.1080/1361332052000341006
425. Zhao, X. R., & Mattila A. S. (2013). Examining the spillover effect of frontline employees' work–family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction; *International Journal of Hospitality Management* 33, 310–315.
426. Zehir, C., Özsahin, M., & Acarc, A. Z. (2011).The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance : Multi-National Companies in stanbul, 7thInternational Strategic Management Conference. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546–1559.

427. Zeinabadia H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers : Proposing a modified social exchange model; International Conference on Education and Educational Psychology. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 29, 1472 – 1481.
428. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., & Gremler, D.D., 2006. *Service Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
429. Zeyl, A., & Dayan, A. (2003). *Force de vente : direction, organisation, gestion, collection manuels EO/FP ; Troisième édition Augmentée et mise à jour ; Edition eyrolles.*
http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708128194/chap4_Zeyl.pdf
430. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model : Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), pp 1019–1042.

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Niveaux et lieux de socialisation de la culture	28
Figure 2. Processus de formation culturelle	34
Figure 3. Les niveaux de la culture.....	36
Figure 4. Modèle de recherche partie	175
Figure 5. Relation de causalité d'une variable médiatrice.....	179
Figure 6. Modèle conceptuel	185
Figure 7. Caractéristiques des répondants	259
Figure 8. Courbe des valeurs propres des facteurs	294
Figure 9. Répartition des entrepreneurs selon leur âge.....	303
Figure 10. Répartition des entrepreneurs selon leur niveau d'éducation.....	303
Figure 11. Répartition des entrepreneurs selon leur appartenance religieuse.....	303
Figure 12. Répartition des entreprises selon le nombre d'années d'existence	304
Figure 13. Répartition des entreprises selon leur taille.....	305
Figure 14. Répartition des entreprises selon leur secteur d'activités.....	305

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1. Les dix valeurs de la théorie de Schwartz (2006).....	30
Tableau 1.2. Antécédents culturels.....	35
Tableau 1.3. Quelques modèles de performance	74
Tableau 1.4. Classement de 12 pays selon leurs scores et par dimension culturelle (0= faible, 100 = forte).....	85
Tableau 1.5. Quelques résultats obtenus par Trompenaars	91
Tableau 1.6. Score par pays pour les dimensions de leadership considérés-GLOB.....	97
Tableau 1.7. Synthèse des principaux modèles culturalistes.....	97
Tableau 1.8. Résumé des travaux liant la culture nationale et la performance de l'entreprise....	104
Tableau 1.9. Scores obtenus par Hofstede et GLOBE pour 21 pays	109
Tableau 2.1. Récapitulatif des hypothèses.....	198
Tableau 3.1. Caractéristiques des entreprises répondantes.....	209
Tableau 3.2. Entreprise Union quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes	211
Tableau 3.3. Entreprise Unité Market : fréquence d'apparition des thèmes.....	214
Tableau 3.4. Entreprise Paz-a-Pa quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes.....	217
Tableau 3.5. Entreprise Jacques quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes.....	220
Tableau 3.6. Entreprise Emmanuel quincaillerie : fréquence d'apparition des thèmes.....	223
Tableau 3.7. Entreprise DEF-Duva Fabrication de blocs et matériaux de construction : fréquence d'apparition des thèmes	226
Tableau 3.8. Entreprise Volonté de Dieu Auto-Parts : fréquence d'apparition des thèmes	229

Tableau 3.9. Entreprise VACO : fréquence d'apparition des thèmes.....	232
Tableau 3.10. Entreprise Hotel_Le recul : fréquence d'apparition des thèmes.....	234
Tableau 3.11. Fréquences globales pour les neuf entreprises.....	236
Tableau 3.12. Mesure du travail.....	240
Tableau 3.13. Mesure de la primauté de l'au-delà.....	241
Tableau 3.14. Mesure de l'auto-retrait du monde.....	241
Tableau 3.15. Mesure du niveau d'aspiration.....	242
Tableau 3.16. Mesure de la gestion du temps.....	242
Tableau 3.17. Mesure de la vie dans l'instant présent.....	243
Tableau 3.18. Mesure du fatalisme.....	244
Tableau 3.19. Mesure du conformisme.....	244
Tableau 3.20. Mesure de l'aversion pour la concurrence.....	245
Tableau 3.21. Mesure de l'entraide mutuelle.....	245
Tableau 3.22. Mesure du népotisme.....	246
Tableau 3.23. Mesure du comportement managérial.....	247
Tableau 3.24. Mesure de l'orientation client.....	247
Tableau 3.25. Mesure du rendement au travail.....	248
Tableau 3.26. Mesure de l'engagement organisationnel.....	249
Tableau 3.27. Mesure du comportement de citoyenneté organisationnelle.....	249
Tableau 3.28. Mesure de l'accumulation du capital.....	250
Tableau 3.29. Mesure de l'innovation.....	251
Tableau 3.30. Mesure du capital humain.....	252
Tableau 3.31. Mesure de l'accès au financement externe.....	252
Tableau 3.32. Mesure de la performance financière.....	253
Tableau 3.33. Mesure de la performance non financière.....	254
Tableau 4.1. Items éliminés pour les variables médiatrices et dépendante.....	285
Tableau 4.2. Alpha de Cronbach de la variable dépendante.....	286
Tableau 4.3. Alpha de Cronbach des variables accumulation du capital, capital humain.....	287
Tableau 4.4. Alpha de Cronbach de la variable innovation.....	287
Tableau 4.5. Alpha de Cronbach de la variable rendement au travail.....	288
Tableau 4.6. Alpha de Cronbach des variables engagement organisationnel et comportement de citoyenneté organisationnelle.....	288
Tableau 4.7. Alpha de Cronbach des variables comportement managérial et orientation client.....	289
Tableau 4.8. Alpha de Cronbach des variables indépendantes.....	290
Tableau 4.9. Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Bartlett sur l'adéquation de l'échantillon	291
Tableau 4.10. Variance totale expliquée.....	293
Tableau 4.11. Matrice des facteurs sans rotation.....	295
Tableau 4.12. Matrice des facteurs après rotation.....	297
Tableau 4.13. Les items éliminés pour les facteurs culturels.....	299
Tableau 4.14. Test de multicolinéarité entre les variables.....	300
Tableau 4.15. Matrice de corrélation des variables intermédiaires.....	301
Tableau 4.16. Corrélation des variables explicatives.....	302

Tableau 4.18.Statistiques descriptives des facteurs culturels	307
Tableau 4.19.Opinion des répondants sur la primauté de l'au-delà.....	308
Tableau 4.20.Opinion des répondants sur l'auto-retrait du monde	309
Tableau 4.21.Opinion des répondants sur l'aspiration limitée	310
Tableau 4.22.Opinion des répondants sur la gestion du temps.....	311
Tableau 4.23.Opinion des répondants sur la vie dans l'instant présent	312
Tableau 4.24.Opinion des répondants sur le fatalisme	313
Tableau 4.25.Opinion des répondants sur le conformisme.....	313
Tableau 4.26.Opinion des répondants sur l'aversion pour la concurrence.....	314
Tableau 4.27.Opinion des répondants sur l'entraide mutuelle	315
Tableau 4.28.Opinion des répondants sur le népotisme	316
Tableau 5.1. Modèle de performance	317
Tableau 5.2. Régressions simples de la performance de l'entreprise sur les variables intermédiaires	318
Tableau 5.3. Rôle médiateur du capital humain	320
Tableau 5.4. Test de Sobel- médiation partielle du capital humain.....	321
Tableau 5.5. Rôle médiateur de l'accumulation du capital	323
Tableau 5.6. Test de Sobel- médiation partielle de l'accumulation du capital	323
Tableau 5.7. Rôle médiateur de l'innovation	326
Tableau 5.8. Test de Sobel- médiation partielle de l'innovation	327
Tableau 5.9. Rôle médiateur de l'orientation client	329
Tableau 5.10.Test de Sobel- médiation partielle de l'orientation client.....	329
Tableau 5.11.Rôle médiateur du comportement managérial de l'entrepreneur.....	330
Tableau 5.12.Test de Sobel- médiation partielle du comportement managérial de l'entrepreneur	330
Tableau 5.13.Rôle médiateur du rendement au travail	332
Tableau 5.14.Test de Sobel- médiation partielle du rendement au travail	334
Tableau 5.15.Récapitulatif des résultats	336

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ DE LA THÈSE.....	6
AVANT-PROPOS	10
INTRODUCTION GENERALE.....	13
CHAPITRE I. LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE : CONCEPTS ET FONDEMENTS THEORIQUES	20
Introduction du chapitre.....	21
Section 1. Cadre conceptuel de l'étude.....	21
Paragraphe 1. La notion de culture nationale.....	21
Paragraphe 2. Déterminants et processus de formation de la culture	25
Paragraphe 3. Valeurs et attitudes.....	27
A. Valeurs culturelles	27
B. Valeurs terminales/valeurs instrumentales	31
C. Attitude, élément d'expression culturelle	32
Paragraphe 4. La culture organisationnelle.....	33
Paragraphe 5. Synthèse de la culture nationale et organisationnelle	33
Paragraphe 5. Ambiguïté de la notion de culture.....	37
Paragraphe 6. Entreprise et organisation	40
Paragraphe 7. La performance de l'entreprise	42
B) La performance financière.....	44
E) La performance non financière.....	45
Paragraphe 8. Efficacité et efficacité économique.....	49
Paragraphe 9. Effectivité.....	50
Section 2. Approches traditionnelles de la performance.....	51
Paragraphe 1. La fonction de production de Cobb-Douglas.....	52
Paragraphe 2. L'intégration du progrès technique.....	52
Paragraphe 3. La théorie du capital humain.....	54
A) Cheminement des principaux travaux théoriques sur le capital humain	55
B) Liens entre capital humain et performance de l'entreprise.....	57
Paragraphe 4. L'innovation.....	60
Paragraphe 5. L'apport du marketing dans l'explication de la performance : l'orientation client	63
Paragraphe 6. Quelques facteurs organisationnels et la performance.....	64
A) Comportement managérial de l'entrepreneur.....	65
B) La motivation au travail.....	66
C) Engagement organisationnel	67
D) Comportement de citoyenneté organisationnelle	68
E) Rendement au travail	70
Paragraphe 6. Quelques modèles de performance utilisant les facteurs traditionnels de production	71
Section 3. Le courant culturaliste.....	75
Paragraphe 1. Fondement du courant culturaliste.....	76
Paragraphe 2. L'approche de Hall	77
Paragraphe 3. Le modèle de Geert Hofstede	78
Paragraphe 4. Les travaux de D'Iribarne	85

Paragraphe 5. Le modèle de Trompenaars.....	86
Paragraphe 6. Les travaux des auteurs du projet GLOBE	92
Paragraphe 7. Autres travaux empiriques récemment réalisés dans le courant culturaliste..	99
Paragraphe 8. Débat autour des modèles culturalistes	106
Paragraphe 9. Regard critique par rapport à l'approche culturaliste.....	111
A) Le discours postcolonial.....	111
C) La théorie critique de la race.....	114
Paragraphe 10. La notion de capital culturel de Pierre Bourdieu et la théorie de Yosso....	116
Conclusion du chapitre.....	117

CHAPITRE II. LA PHILOSOPHIE DU PASSAGE, MODELE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE..... 119

Introduction du chapitre	120
Section 1. Éléments socioculturels négro-africains et performance des entreprises.....	120
Paragraphe 1. Définition de la philosophie du passage	121
Paragraphe 2. La primauté de l'au-delà	123
A) Rôle des funérailles dans la préparation de la vie dans l'au-delà.....	126
B) Primauté de l'au-delà, accumulation du capital et performance de l'entreprise.....	127
Paragraphe 3. L'auto-retrait du monde, innovation et performance de l'entreprise	128
Paragraphe 4. Niveau d'aspiration	130
A) Niveau d'aspiration, innovation et performance de l'entreprise	133
B) Niveau d'aspiration, capital humain et performance de l'entreprise	134
C) Niveau d'aspiration, rendement au travail et performance de l'entreprise.....	135
D) Niveau d'aspiration, accumulation du capital et performance de l'entreprise	136
Paragraphe 5. La vie dans l'instant présent	137
A) Vie dans l'instant présent, innovation et performance de l'entreprise	139
B) Vie dans l'instant présent, accumulation du capital et performance de l'entreprise .	140
Paragraphe 6. Le fatalisme.....	141
A) L'homme haïtien au regard du fatalisme.....	142
B) Fatalisme, innovation et performance de l'entreprise.....	144
C) Fatalisme, orientation client et performance de l'entreprise	145
D) Fatalisme, accumulation du capital et performance de l'entreprise	147
E) Fatalisme, comportement managérial de l'entrepreneur et performance de l'entreprise	148
F) Fatalisme, rendement au travail et performance de l'entreprise	149
Paragraphe 7. La gestion du temps	150
A) Gestion du temps, comportement managérial de l'entrepreneur et performance de l'entreprise.....	151
B) Gestion du temps, orientation client et performance de l'entreprise	152
C) Gestion du temps, rendement au travail et performance de l'entreprise	153
Paragraphe 8. L'égalitarisme comme trait socioculturel régulateur	153
A) L'égalitarisme en prélude d'une société sans classe dans l'au-delà.....	154
B) L'égalitarisme et autonomie de subsistance	158
C) Le conformisme.....	160
D) L'aversion pour la concurrence.....	164
E) L'entraide mutuelle.....	168
D) Népotisme, rendement au travail et performance de l'entreprise	173
Paragraphe 9. La philosophie du passage et le courant postcolonial	176
Section 2. Modèle théorique et hypothèses de recherche.....	177

Paragraphe 1. Les variables du modèle.....	178
A) Variable dépendante.....	178
B) Variables médiatrices.....	178
C) Variables indépendantes.....	181
Paragraphe 2. Spécification du modèle économétrique.....	181
Paragraphe 3. Liens théoriques entre les variables indépendantes et intermédiaires.....	183
Paragraphe 5. Hypothèses de recherche.....	186
A) Relations entre capital humain, conformisme, aversion pour la concurrence et performance.....	186
B) Relations entre accumulation du capital, primauté de l'au-delà, vie dans l'instant présent, fatalisme, entraide mutuelle et performance.....	187
C) Relations entre le nombre d'employés et la performance de l'entreprise.....	189
D) Relations entre innovation, capital humain, financement externe, auto-retrait du monde, niveau d'aspiration, vie dans l'instant présent, fatalisme, conformisme, aversion pour la concurrence et performance de l'entreprise.....	189
E) Relation entre comportement managérial de l'entrepreneur, gestion du temps, fatalisme et performance de l'entreprise.....	192
F) Relation entre orientation client, gestion du temps, fatalisme et performance de l'entreprise.....	193
G) Relation entre rendement au travail, niveau d'aspiration, fatalisme, gestion du temps, conformisme, népotisme, engagement organisationnel, comportement de citoyenneté organisationnelle et performance de l'entreprise.....	195
H) Variables médiatrices de second degré.....	197
Conclusion du chapitre.....	200

CHAPITRE III. DEVELOPPEMENT DES INSTRUMENTS DE MESURE ET DU QUESTIONNAIRE D'ENQUETE	202
Introduction du chapitre.....	203
Section 1. Positionnement épistémologique, instruments de mesure et étude de cas multiples.....	203
Paragraphe 1. Positionnement épistémologique de la recherche.....	203
Paragraphe 1. Exploration de la littérature.....	205
Paragraphe 2. Méthodologie et échantillon de l'étude de cas multiples.....	206
Paragraphe 3. Le guide d'entretien.....	207
Paragraphe 4. La conduite des entretiens.....	207
Paragraphe 5. Traitement des données d'entretien.....	208
Paragraphe 6. Analyse de contenu thématique.....	209
A) Caractéristiques des entreprises participantes.....	209
B) Analyse des tableaux de fréquence d'apparition des thèmes par entreprise.....	210
Section 2. Raffinement du questionnaire d'enquête.....	239
Paragraphe 1 : Contenu du questionnaire.....	239
Paragraphe 2. Mesure des variables.....	240
A) Mesure du travail.....	240
B) Mesure de la primauté de l'au-delà.....	240
C) Mesure de l'auto-retrait du monde.....	241
D) Mesure du niveau d'aspiration.....	242
E) Mesure de la gestion du temps.....	242
F) Mesure de la vie dans l'instant présent.....	243
G) Mesure du fatalisme.....	243

H) Mesure du conformisme.....	244
I) Mesure de l'aversion pour la concurrence.....	244
J) Mesure de l'entraide mutuelle.....	245
K) Mesure du népotisme.....	246
L) Mesure du comportement managérial de l'entrepreneur.....	246
M) Mesure de l'orientation client.....	247
N) Mesure du rendement au travail.....	248
O) Mesure de l'engagement organisationnel.....	249
P) Mesure du comportement de citoyenneté organisationnelle.....	249
Q) Mesure de l'accumulation du capital.....	250
R) Mesure de l'innovation.....	251
S) Mesure du capital humain.....	251
T) Mesure du financement externe.....	252
U) Mesure de la performance.....	252
Paragraphe 3. Échelle de mesure.....	254
Paragraphe 4. Le pré-test.....	255
Conclusion du chapitre.....	255

CHAPITRE IV. METHODOLOGIE DE RECHERCHE QUANTITATIVE,

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	257
Introduction du chapitre.....	258
Section 1. Résultats de l'étude de cas multiples.....	258
Paragraphe 1. Caractéristiques des répondants.....	258
Paragraphe 2. Résultats de l'étude de cas multiples et le courant postcolonial.....	280
Section 2. Méthodologie de collecte de données et tests statistiques.....	282
Paragraphe 1. Échantillon et administration du questionnaire.....	282
Paragraphe 2. Période de la collecte de données quantitatives.....	283
Paragraphe 4. Méthode d'analyse.....	283
A) Test de fidélité d'Alpha de Cronbach.....	284
B) Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et de Bartlett.....	291
C) Analyse factorielle en composantes principales.....	291
D) Test de multicollinéarité.....	299
Section 3. Présentation et analyse des résultats quantitatifs.....	302
Paragraphe 1. Caractéristiques sociodémographiques et éducationnelles des entrepreneurs.....	302
Paragraphe 2. Caractéristiques des entreprises.....	304
Paragraphe 3. Statistiques descriptives des variables.....	305
Paragraphe 4. Opinions des répondants par rapport aux variables socioculturelles.....	307
Paragraphe 5. Estimation du modèle de performance.....	316
Paragraphe 7. Vérification du rôle médiateur des facteurs traditionnels dans les relations entre les variables indépendantes et dépendante.....	318
A) Régressions simples de la performance de l'entreprise sur les variables intermédiaires.....	318
B) Rôle médiateur du capital humain.....	319
C) Rôle médiateur de l'accumulation du capital.....	321
D) Rôle médiateur de l'innovation.....	324
E) Rôle médiateur de l'orientation client.....	328
F) Rôle médiateur du comportement managérial de l'entrepreneur.....	330
G) Rôle médiateur du rendement au travail.....	331

Paragraphe 8. Robustesse des résultats.....	338
Conclusion du chapitre	339
CHAPITRE V. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ET APPORTS	
.....	342
Introduction du chapitre	343
Section 1. Interprétation et discussion des résultats.....	343
Paragraphe 1. Conformisme, aversion pour la concurrence, accumulation du capital, capital humain et performance de l'entreprise	343
Paragraphe 2. Primauté de l'au-delà, vie dans l'instant présent, fatalisme, entraide mutuelle, accumulation du capital et performance de l'entreprise	345
Paragraphe 3. Nombre d'employés et performance de l'entreprise.....	347
Paragraphe 4. Financement externe, capital humain, auto-retrait du monde, niveau d'aspiration, vie dans l'instant présent, fatalisme, conformisme, aversion pour la concurrence, innovation et performance de l'entreprise.....	348
Paragraphe 5. Gestion du temps, fatalisme, comportement managérial de l'entrepreneur et performance de l'entreprise	353
Paragraphe 6. Gestion du temps, fatalisme, orientation client et performance de l'entreprise	354
Paragraphe 7. Niveau d'aspiration, fatalisme, gestion du temps, conformisme, népotisme, engagement organisationnel, comportement de citoyenneté organisationnelle, rendement au travail et performance de l'entreprise	355
Paragraphe 8. Entraide mutuelle, engagement organisationnel et rendement au travail.....	360
Paragraphe 9. Entraide mutuelle, comportement de citoyenneté organisationnelle et rendement au travail.....	361
Paragraphe 10. Résultats empiriques et le courant postcolonial	363
Section 2. Apports scientifiques, limites et perspectives de recherche	364
Paragraphe 1. Apports théoriques	364
Paragraphe 2. Apports empiriques.....	365
Paragraphe 3. Limites de la recherche	366
A) Limites par rapport au cadre conceptuel de départ.....	366
B) Limites par rapport à l'approche de recherche adoptée.....	366
C) Limites par rapport à l'échantillonnage et omission de variables	367
Conclusion du chapitre	368
CONCLUSION GENERALE.....	370
BIBLIOGRAPHIE	373
LISTE DES FIGURES.....	399
LISTE DES TABLEAUX	399
ANNEXES	407
Annexe 1. Questionnaire d'enquête et guide d'entretien.....	407
Annexe 2. Lettre adressée au chef ou propriétaire de l'entreprise.....	414
Annexe 3. Guide d'entretien	415
Annexe 4. Grille d'analyse des entretiens.....	419
Annexe 6. Tableaux statistiques et résultats bruts des régressions SPSS	422

ANNEXES

Annexe 1. Questionnaire d'enquête et guide d'entretien



Commune.....Questionnaire NO.....

Monsieur/Mme l'entrepreneur (e) ou chef d'entreprise, vous êtes sollicité à remplir ce questionnaire en mettant un **X** à la case correspondant mieux à votre opinion. Merci de votre précieuse collaboration.

Section 1. Informations générales

Q1. Quelestvotresexe ?

1. Homme

2. Femme

Q2. Quelestvotreâge ?

1) Moinsde30 ans	2)30 à39 ans	3) 40 à49 ans	4) 50à 59 ans	5) 60 ansetplus

Q3. Quel est le plus haut niveau d'éducation que vous avez atteint ?

1) Moins de bac 2	2) Bac 2	3) licence	4) Maitrise/ masterNiveau de licence	5) Doctorat

Q4. Quelle est votre religion ?

1) Vodouisant	2) Catholique	3)Protestant	4) Autre	5) Aucune

Q5. Quelestletyped'activitéde votreentreprise ?

1. MatérielsInformatiques télécommunication		8. 7. Produits alimentaires	
2. Équipements ménagers et matériels de bureau		9. Restaurant	
3. Auto parts		10.Pharmacie et cosmétiques	
4. Matériaux de construction		11. Fabrication de blocs et autres matériaux	
5.Hôtellerie		12. Boulangerie et pâtisserie	
6. Habillement		13. Boissons	
11. Autre, précisez :			

Q6. Quelestlestatutjuridiquede votreentreprise ?

1. Sociéteanonyme	2. Sociéteenom collectif	3. Entreprise Individuelle	4. Autres

Q7. Est-ce que votre entreprise est de type familial ?

1. Oui

5. Non

Q8. Quel est le nombre d'années d'existence devotreentreprise ?

1) Moins de 10 ans	2) 10- 19 ans	3) 20 - 29 ans	4) 30 -39 ans	5) 40 ansetplus

Q9. Quelestlenombre d'employésque vous avez dans l'entreprise ?

1) Moinsde 10	2)10à 19	3) 20 à 29	4) 30 à39	5) 40 etplus

Section 2. Culture nationale et pratiques organisationnelles

PA. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q10	La vie dans l'au-delà (la vie céleste ou la vie après la mort) est plus importante que la vie terrestre.					
Q11	Nous sommes des passagers sur la terre.					
Q12	Les problèmes rencontrés dans la vie seront résolus seulement après la mort.					
Q13	La vie terrestre n'est pas trop importante, il faut donc consacrer d'abord son temps à préparer la vie céleste, l'entreprise doit venir après.					
Q14	Vous préférez avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre.					
Q15	Les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti.					
Q16	Vous aidez souvent financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles.					

AM. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q17	Votre entreprise n'a aucune préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale.					
Q18	Il n'est pas important de chercher à connaître la stratégie de vos concurrents pour attirer des clients.					
Q19	Il n'existe pas dans votre entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché.					
Q20	Votre entreprise n'a pas un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique dans son secteur d'activités.					
Q21	Votre entreprise n'a pas établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international.					
Q22	Votre entreprise établit des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national.					

AL. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q23	Tout est vanité et à la mort nul n'apporte son trésor, il suffit d'avoir des moyens pour pouvoir prendre soin de votre famille.					
Q24	Dans la vie, on doit apprendre à être satisfait avec très peu de chose.					
Q25	Trop de richesse éloigne l'homme de Dieu.					
Q26	Il faut éviter d'être trop riche.					
Q27	C'est dangereux d'avoir de grandes ambitions dans la vie.					
Q28	Le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal, car « degoute miyò pase pa pise ».					
Q29	Même si l'entreprise n'est pas trop performante, le plus important c'est qu'on existe, car « pito nou led nou la ».					

GT. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q30	Vos employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise.					

Q31	Dans votre entreprise, les gens croient que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain.					
Q32	Généralement, les employés de votre entreprise montrent une attitude à vouloir faire les choses à la dernière minute.					
Q33	Généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute.					
Q34	Votre entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps.					
Q35	Votre entreprise ne dispose pas de chronogramme d'activités.					
Q36	Même lorsque vous avez un chronogramme d'activités, il n'est pas souvent respecté.					

VP. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q37	La vie d'ici-bas est très courte.					
Q38	Vous préférez un faible bien-être que vous pouvez avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur.					
Q39	Vous préférez investir dans des activités qui sont rentables immédiatement plutôt qu'à long terme.					
Q40	Vous considérez qu'un petit profit que vous pouvez gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que vous pourrez gagner à long terme.					
Q41	Les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur.					

FA. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q42	Vous comptez sur l'aide de Dieu ou d'autres forces surnaturelles pour assurer le succès de votre entreprise.					
Q43	Le destin d'un homme est déjà tracé, il ne peut rien faire pour le changer.					
Q44	Payer la dîme et des offrandes à l'église peut permettre à l'entreprise de prospérer.					
Q45	Vous accordez généralement du temps aux activités spirituelles.					
Q46	Vous pensez que la réussite est une question de chance.					
Q47	Généralement lorsque vous faites face à un problème dans l'entreprise, vous cherchez l'aide de Dieu d'abord.					
Q48	Généralement, les employés de votre entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail.					
Q49	Généralement, l'haïtien compte beaucoup sur Dieu ou des loas pour l'aider à résoudre ses problèmes.					

CF. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q50	Il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces, car c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie.					
Q51	Dans votre entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme leurs aînés.					
Q52	Ce qui fait la force d'une entreprise, ce sont ses valeurs et ses traditions.					

AC. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	2	3	4	5
Q53	Vous pensez que si vos concurrents voient que votre entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux.				
Q54	Vous pensez que vos concurrents peuvent chercher à vous faire du mal en utilisant la sorcellerie, des attaques mystiques ou physiques.				

Q55	Vous pensez que c'est normal pour une entreprise d'avoir plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser.					
Q56	Lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que la vôtre, vous essayez de faire mieux qu'elle aussi.					
Q57	Vous pensez qu'il serait mieux si toutes les entreprises de votre secteur d'activités étaient au même niveau.					

EM. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q58	Il arrive souvent que votre entreprise donne de l'argent à des mendiants.					
Q59	Il vous arrive souvent d'aider financièrement des membres de la famille, des employés ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants.					
Q60	Il arrive souvent qu'en dehors des salaires, votre entreprise aide financièrement ses employés à résoudre d'autres problèmes personnels.					
Q61	Il vous arrive souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne vous remboursent jamais.					
Q62	Il arrive souvent que votre entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais.					
Q63	Selon vous, c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles.					

N. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q64	Vos recrutements sont basés prioritairement sur des relations familiales avec le candidat.					
Q65	Vos recrutements sont basés prioritairement sur des relations amicales avec le candidat.					
Q66	Vos recrutements sont basés prioritairement sur la motivation du candidat.					
Q67	Vos recrutements sont basés prioritairement sur l'expérience professionnelle du candidat.					
Q68	Vos recrutements sont basés prioritairement sur le diplôme obtenu par le candidat					
Q69	Il vous arrive souvent d'embaucher des membres de votre famille pour les aider.					
Q70	Il vous arrive souvent d'embaucher des personnes recommandées par des amis pour les aider.					
Q71	Il vous arrive souvent d'embaucher des personnes (famille, personnes recommandés par des amis, des parents ...) même lorsque l'entreprise n'en a pas vraiment besoin.					

M. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q72	Vous élaborez des stratégies en vue d'assurer la performance future de l'entreprise.					
Q73	Vous définissez clairement des objectifs de développement pour l'entreprise.					
Q74	Vous définissez des objectifs pour chacune des unités de l'entreprise.					
Q75	Vous cherchez régulièrement à identifier les causes de succès et d'échec de l'entreprise et vous mettez en œuvre les solutions identifiées.					
Q76	De jour en jour, vous visez des objectifs plus ambitieux pour l'entreprise.					
Q77	Vous encouragez toujours vos employés à améliorer continuellement leur rendement au travail.					
Q78	Vous élaborez des critères et vous évaluez régulièrement l'atteinte des objectifs poursuivis par l'entreprise.					

O. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q79	Votre entreprise cherche activement à connaître les besoins actuels et futurs des clients.					
Q80	Il existe dans votre entreprise un dispositif pour rester en contact étroit avec les clients.					
Q81	Votre entreprise encourage des activités qui peuvent améliorer la satisfaction des clients.					
Q82	Votre entreprise a fait des dépenses de publicité media (TV, radio, presse etc.) durant les trois					

	dernières années.						
Q83	Les activités de votre entreprise sont centrées généralement sur la satisfaction des clients.						
Q84	Vous comptez sur Dieu pour envoyer des clients à l'entreprise, puisque « <i>sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale</i> » (<i>ce que Dieu vous a réservé, rien ne pourra vous l'enlever</i> »)						
Q85	Lorsqu'on on demande à Dieu et qu'on est juste, les clients viennent tout seuls. On n'a pas besoin de faire des efforts pour aller les chercher.						
Q86	Les gens qui font des sacrifices aux Loas peuvent aussi avoir des clients.						
Q87	En demandant l'aide du prêtre, du pasteur ou du Hoogan, on peut aussi avoir des clients.						

T. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q88	Globalement, vos employés manifestent très peu d'intérêt à fournir beaucoup d'efforts pour favoriser le succès de l'entreprise.					
Q89	Globalement, vos employés sont toujours disponibles pour l'entreprise lorsque c'est nécessaire.					
Q90	Généralement, les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail.					
Q91	Globalement, à la fin de la journée, vous êtes toujours satisfait du travail fourni par vos employés.					
Q92	Globalement vos employés fournissent chaque jour l'effort que vous attendez d'eux.					
Q93	Globalement, vos employés sont très peu préoccupés à fournir un travail de qualité.					
Q94	Globalement, vos employés affichent une attitude de " <i>li bon konsa</i> " (<i>c'est bon comme cela</i>) et se montrent très peu intéressés à chercher la perfection dans leur travail.					

E. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q95	Vos employés ont des comportements qui montrent que leur avenir est étroitement lié à celui de l'entreprise.					
Q96	Vos employés se montrent très attachés à l'entreprise.					
Q97	Vos employés montrent qu'ils partagent les valeurs de l'entreprise.					
Q98	Vos employés montrent une fierté de dire aux autres qu'ils font partie de l'entreprise.					
Q99	Vos employés montrent qu'ils sont vraiment préoccupés par la poursuite des objectifs de l'entreprise.					

C. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q100	Vos employés prennent des responsabilités supplémentaires afin d'aider leurs collègues dans leur travail lorsque c'est nécessaire.					
Q101	Vos employés aident leurs collègues qui sont en retard dans l'exécution de leurs tâches.					
Q102	Vos employés aident leurs collègues qui ont de lourdes charges de travail, même lorsque cela ne fait pas partie de leur travail.					
Q103	Vos employés aident leurs collègues à exécuter des tâches difficiles, même si l'aide n'est pas directement demandée.					
Q104	Vos employés aident leurs collègues de travail dans leurs responsabilités lorsqu'ils sont absents.					

Section 3. Facteurs traditionnels de production et performance de l'entreprise

K. Veuillez indiquer l'évolution de vos dépenses en acquisition de matériels et d'équipements durant les trois dernières années.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q105	Vos dépenses en achat d'équipements et machines de production, matériel de bureaux ou location-					

	achat- construction-aménagement bâtiments ont augmenté durant les trois dernières années.					
Q106	Chaque année, vous gardez toujours une partie du bénéfice de l'entreprise pour augmenter les fonds propres.					
Q107	Chaque année, vous gardez toujours une partie du bénéfice de l'entreprise pour acheter des équipements et machines de production, matériel de bureaux ou location- achat- construction- aménagement bâtiments.					
Q108	La fortune est le produit d'une longue accumulation de l'épargne.					
Q109	L'argent doit être dépensé et non épargné.					

I. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q110	Votre entreprise a effectué des dépenses pour améliorer la qualité des produits durant les trois dernières années.					
Q111	Votre entreprise a effectué des dépenses pour améliorer le dispositif managérial durant les trois dernières années.					
Q112	Votre entreprise a effectué des dépenses pour introduire de nouvelles formes de distribution des produits durant les trois dernières années.					
Q113	Votre entreprise a effectué des dépenses en achat d'équipements informatiques, matériels de télécommunication et logiciels durant les trois dernières années.					
Q114	Votre entreprise a donné des récompenses aux employés qui font preuve d'initiative durant les trois dernières années.					
Q115	Votre entreprise a fait des investissements dans de nouveaux produits durant les trois dernières années.					
Q116	Votre entreprise a opéré des changements significatifs durant les trois dernières années au niveau du marketing.					

H. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes.

No	1. <i>En forte diminution</i> 2. <i>En diminution</i> 3. <i>Stable</i> 4. <i>En augmentation</i> 5. <i>En forte augmentation</i>	1	2	3	4	5
Q117	Vos dépenses en formation du personnel ont augmenté durant les trois dernières années.					

Q118. Veuillez indiquer globalement le niveau d'éducation atteint par la plupart des employés en cochez une seule réponse						
1) La plupart de vos employés n'ont pas le CEP.						
2) La plupart de vos employés ont le CEP.						
3) La plupart de vos employés ont le baccalauréat de deuxième partie.						
4) La plupart de vos employés ont atteint le niveau de la licence.						
5) La plupart de vos employés ont atteint le niveau de maîtrise / master.						

F. Veuillez indiquer les sources de financement de votre entreprise

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q119	Votre entreprise se finance à partir d'emprunts bancaires.					
Q120	Votre entreprise a des difficultés pour trouver des prêts bancaires.					
Q121	Votre entreprise se finance à partir de vos propres fonds.					
Q122	Votre entreprise se finance à partir de l'aide financière d'un parent ou d'un ami.					

PF. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q123	Le chiffre d'affaires de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.					
Q124	Le profit de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.					
Q125	Les ventes de votre entreprise ont augmenté durant les trois dernières années.					
Q126	Les coûts ont diminué pour votre entreprise durant les trois dernières années.					
Q127	Les bénéfices de votre entreprise étaient au-delà des espérances durant les trois dernières années.					

PNF. Veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord par rapport à chacune des affirmations suivantes

No	1. <i>Tout à fait en désaccord</i> 2. <i>En désaccord</i> 3. <i>Ni en accord Ni en désaccord</i> 4. <i>En accord</i> 5. <i>Tout à fait en accord</i>	1	2	3	4	5
Q128	Le niveau de satisfaction des clients de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.					
Q129	La fidélité des clients à votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.					
Q130	Le niveau de satisfaction des employés de votre entreprise a augmenté durant les trois dernières années.					
Q131	Le nombre d'employés qui a quitté votre entreprise a diminué durant les trois dernières années.					

Annexe 2. Lettre adressée au chef ou propriétaire de l'entreprise

Au chef ou propriétaire d'entreprise

Madame / Monsieur,

Nous vous demandons de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps en participant à ce projet de recherche, dans le cadre de notre thèse de doctorat.

Le but de cette recherche consiste à identifier les facteurs explicatifs de la performance des entreprises haïtiennes. Elle s'inscrit dans le cadre de notre thèse de doctorat à l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG). En remplissant ce questionnaire portant sur le fonctionnement et la performance de votre entreprise, les attitudes de vos employés et votre manière de diriger l'entreprise, vous contribuerez grandement à faire avancer la recherche scientifique.

Nous vous rassurons qu'il n'y a ni de bonne ni de mauvaise réponse. Tout ce qui nous intéresse ici, c'est d'avoir votre opinion en toute sincérité. Nous vous rassurons également que les informations fournies resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

La méthode de remplissage du questionnaire attaché à ce mail consiste à mettre un **X** à la case correspondant mieux à votre opinion. Vu le calendrier de cette enquête, nous vous demanderions de bien vouloir nous retourner le questionnaire rempli au plus tard le vendredi 11 juillet 2014.

Nous vous remercions infiniment pour votre collaboration à faire avancer la science et vous adressons nos salutations distinguées.

Eliccel PAUL

Annexe 3. Guide d'entretien

Guide d'entretien

I. PA-Accordez-vous une grande importance à la vie dans l'au-delà ?

- a) Croyez-vous dans la vie après la mort ?
- b) Selon vous, est-ce que la vie dans l'au-delà (la vie après la mort) est plus importante que la vie terrestre ?
- c) Considérez-vous comme passager sur la terre ?
- d) Considérez-vous que votre demeure ne soit pas d'ici – bas ?
- e) Est-ce que selon vous, les problèmes rencontrés dans la vie seront résolus seulement après la mort ?
- f) Pensez-vous donc consacrer son temps d'abord à préparer la vie céleste. Est-ce que selon vous, l'entreprise doit venir après ?
- g) Préférez-vous avoir une éternité bien heureuse dans le ciel que de chercher à avoir une grande entreprise sur la terre ?
- h) Est-ce que selon vous, les dépenses de funérailles sont très élevées en Haïti ?
- i) Vous arrive-t-il souvent d'aider financièrement un membre de la famille, un ami ou un employé à organiser des funérailles ?
- j) Est-ce que les dépenses de funérailles vous empêchent d'une manière ou d'une autre d'accumuler du capital pour financer votre entreprise ?

II. AM-Cherchez-vous à connaître ce qui se passe autour de vous ? Est-il important selon vous d'imiter les autres ?

- a) Est-ce qu'il existe dans votre entreprise une préoccupation pour suivre l'évolution du marché au niveau national et à l'échelle mondiale ?
- b) Est-il important selon vous de chercher à connaître la stratégie de vos concurrents pour attirer des clients ?
- c) Est-ce qu'il existe dans votre entreprise une préoccupation pour chercher à connaître les nouveaux produits qui entrent sur le marché ?
- d) Est-il préférable pour une entreprise de ne pas prendre exemple sur les autres ?
- e) Est-il préférable pour une entreprise de ne pas s'intéresser à ce que font les autres ?
- f) Existe-t-il dans votre entreprise un dispositif pour chercher à savoir ce qui se passe à travers le monde en termes d'évolution technologique dans son secteur d'activités ?
- g) Est-ce que votre entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau national ?
- h)
- i) Est-ce que votre entreprise a établi des relations de partenariat avec des entreprises ou organisations au niveau international ?

III. AL.Est-ce que généralement vous avez de grosses ambitions dans la vie ? Contentez-vous du minimum que vous pouvez avoir ?

- a) Est-ce que selon vous, le plus important dans la vie c'est qu'on se débrouille tant bien que mal (degoute miyò pase pa pise) ?
- b) Pensez-vous que c'est un gaspillage de temps lorsqu'on cherche à faire les choses avec perfection ? car on dit que « nou pa bezwen pitit samble ak papa et piton ou led nou la » ?
- c) Pensez-vous que Trop de richesse éloigne l'homme de Dieu ?
- d) Pensez-vous qu'il faut éviter d'être trop riche ?
- e) Cherchez vous à être très riche sur la terre ?
- f) Vous ne voulez être niche ni pauvre, mais vous voulez avoir des moyens pour prendre soin de votre famille ?

- g) Pensez-vous qu'on doit se contenter du minimum de profit qu'on peut tirer ?

IV. GT-Avez-vous une préoccupation pour la gestion du temps dans votre entreprise

- a) Est-ce que vos employés arrivent souvent en retard dans l'entreprise ?
- b) Dans votre entreprise, est-ce que les gens croient que tout ce qui n'est pas fait aujourd'hui pourra toujours être fait demain ?
- c) Généralement, est-ce les employés de votre entreprise montrent une attitude « 'ma gen tant » en faisant les choses à la dernière minute ?
- d) Pensez-vous que généralement les haïtiens ont tendance à faire les choses à la dernière minute ?
- e) Est-ce que votre entreprise a souvent des difficultés pour servir les clients à temps ?
- f) Est-ce que votre entreprise a mis en place un calendrier de travail dans toutes ses unités ?
- g) Si les différentes unités de l'entreprise ont des calendriers de travail, arrivent-elles à les respecter ?

V. VP- Accordez-vous généralement plus d'importance au présent qu'à l'avenir ?

- a) Selon vous, est-ce que la vie d'ici-bas est très courte ?
- b) Préférez-vous un faible bien-être que vous pouvez avoir immédiatement à un bien-être élevé espéré dans le futur ?
- c) Préférez-vous investir dans des activités qui soient rentables immédiatement plutôt qu'à long terme ?
- d) Considérez-vous qu'un profit que vous pouvez gagner aujourd'hui est plus important qu'un gros profit que vous pouvez gagner à long terme. Car « Kabrit dit sak nan bouch li se lik pal' (la chèvre dit ce qui est dans sa bouche, c'est cela qui lui appartient)?
- e) Pensez-vous que dans la vie, il ne faut pas trop insister à faire une chose, si on essaie 2 ou 3 fois et on échoue, on doit l'abandonner ?
- f) Est-ce que selon vous, les exploits passés et présents sont plus importants que ceux du futur ?

VI. Fa-Est-ce que généralement vous comptez sur des divinités ou sur votre propre force pour assurer la performance de votre entreprise ?

- a) Est-ce que vous comptez sur l'aide d'une force surnaturelle (point, esprit des ancêtres ou loas) pour assurer le succès de votre entreprise ?
- b) Est-ce que vous comptez sur votre propre force pour assurer le succès de votre entreprise ?
- c) Est-ce que selon vous, pour qu'une entreprise progresse, il faut offrir des sacrifices aux loas (esprit des ancêtres) ou payer la dîme et des offrandes (10% des revenus gagnés) à l'église ?
- d) Accordez-vous généralement beaucoup de temps aux activités spirituelles ? (aller à l'église régulièrement, aux jeûnes ou des veilles de nuits).
- e) En général, lorsque vous faites face à un problème dans l'entreprise, cherchez-vous l'aide de Dieu d'abord ?
- f) En général, avez-vous remarqué que les employés de votre entreprise prient Dieu ou s'adressent à une divinité quelconque avant de commencer une journée de travail ou bien le font-ils au cours de la journée ?
- g) En général, selon vous, est-ce que les haïtiens comptent beaucoup sur Dieu ou des loas pour les aider à résoudre leurs problèmes ?

VII : EG – EM-Pensez-vous que c'est un devoir dans une société que les plus forts aident les plus faibles ?

- a) Est-ce qu'il arrive souvent que votre entreprise donne de l'argent à des mendiants ?
- b) Est-ce qu'il arrive souvent qu'en dehors des salaires, votre entreprise aide financièrement ses employés à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants ?
- c) En tant qu'entrepreneur, vous arrive-t-il souvent d'aider financièrement des membres de la famille ou des amis à faire face à des problèmes de maladie, funérailles, logement ou scolarité d'enfants, etc.?
- d) Vous arrive-t-il souvent de prêter de l'argent à des gens qui ne nous remboursent jamais ?
- e) Est-ce qu'il arrive souvent que votre entreprise vende à crédit à des gens qui ne payent jamais ?
- f) Est-ce que selon vous c'est un devoir pour les plus forts d'aider les plus faibles ?
- g) Selon vous est-ce que l'argent que vous avez dépensé pour aider des gens réduit vos capacités à financer l'entreprise ?

VIII. AC- Est-ce que c'est une chose normale qu'une entreprise cherche à faire plus de progrès qu'une autre ?

- a) Avez-vous peur de faire plus de progrès que vos concurrents de peur qu'ils ne cherchent à vous détruire ?
- b) Pensez-vous que si vos concurrents voient que votre entreprise fait plus de progrès qu'eux, cela peut les rendre jaloux ?
- c) Pensez-vous que vos concurrents peuvent chercher à vous faire du mal (la sorcellerie attaques magiques ou physiques), car « depi nan guinen nèg rayi nèg » ?
- d) Pensez-vous que c'est normal qu'une entreprise ait plus d'ambition que les autres en cherchant toujours à les dépasser ?
- e) Est-ce que dans votre entreprise les gens croient que tout le monde doit rester au même niveau ?
- f) Est-ce que lorsqu'une entreprise essaie de progresser plus que la votre, vous essayez aussi de faire mieux qu'elle ?
- g) Pensez-vous qu'il serait mieux que toutes les entreprises de votre secteur d'activités étaient au même niveau ?

IX. CF- Ne pensez-vous pas que c'est dangereux de vouloir faire les choses différemment des autres ?

Selon vous, faudrait-il éviter de vouloir faire les choses différemment des autres ? Car, dit-on : « si ou wè tout moun ap danse sou yon sel pye, ou mem ou pa dwe danse sou 2 pye » (si vous voyez que tout le monde danse sur un seul pied, vous ne devez pas en danser sur deux).

- a) Pensez-vous qu'il est toujours conseillé d'écouter les aînés et de suivre leurs traces. Car, c'est comme cela qu'on peut réussir dans la vie ?
- b) Est-ce que dans votre entreprise, les jeunes employés sont instruits à faire les choses comme les plus anciens ?
- c) Pensez-vous que si les jeunes employés font les choses différemment des anciens, cela peut conduire à une baisse de rendement dans l'entreprise ?
- d) Est-ce que selon vous c'est trop dangereux de laisser un jeune employé utiliser des méthodes qui soient différentes de celles utilisées d'habitude dans l'entreprise pour faire son travail ?
- e) Pensez-vous que ce qui fait la force d'une entreprise, c'est la conservation de ses traditions et ses valeurs ?

- f) Selon vous, est-ce qu'il est trop dangereux de confier de grandes responsabilités à des jeunes ?

X. S- Orientation client

- g) Pensez-vous que vous pouvez utiliser vos propres capacités pour attirer des clients ?
h) Comptez-vous sur une force surnaturelle quelconque pour vous envoyer des clients ?
i) Comptez-vous sur Dieu pour vous envoyer des clients, puisqu'on dit « *sa Bondye sere pou ou lavalas pa ka potel ale* » (ce que Dieu vous a réservé, rien ne pourra vous l'enlever)

XII. Rendement au travail

- a) Avez-vous remarqué que les employés de votre entreprise aiment beaucoup leur travail ?
b) Avez-vous remarqué que les employés de votre entreprise ont l'habitude de s'absenter ou d'être en retard pour cause de festivité comme le carnaval, mariage, communions ou lorsque leurs équipes de football préférées jouent des matchs ?
c) Pensez-vous que les employés de votre entreprise peuvent être en retard au travail parce qu'ils ont passé la nuit dans des programmes de « ti sourit » (football nocturne) ?
d) Avez-vous remarqué que vos employés manifestent une volonté de fournir beaucoup d'efforts pour favoriser la performance de l'entreprise ?
e) Avez-vous remarqué que les employés de votre entreprise sont préoccupés par fournir un travail qualité ?
f) Selon vous, est-ce qu'en général les haïtiens aiment le plaisir plus que le travail (jouer au domino, football, etc.) ?

Annexe 4. Grille d'analyse des entretiens

Variables	Principaux thèmes évoqués	Nombre de fois
Primauté de la vie dans l'au-delà		
Auto-retrait du monde		
Niveau d'aspiration		
Gestion du temps		
Vie dans l'instant présent		
Fatalisme		
Aversion pour la concurrence		
Entraide mutuelle		
Conformisme		
Nepotisme		
Attitude au travail		

Tableau 6. Libellés des items des variables indépendantes ainsi que les questions de référence pour traitement informatique

Variables	Items	Questions
Informations générales	SEXE_ENTREPRENEUR	Q1
	AGE_TREPRENEUR	Q2
	EDUC_ENTREPRENEUR	Q3
	RELIGION_ENTREPREUR	Q4
	TYPE_ACTIVITE_ENTREPRISE	Q5
	STATUT_JUR_ENTREPRISE	Q6
	TYPE_ENTREPRISE	Q7
Age de l'entreprise	NBRE_ANNEES_EXISTENCE	Q8
Travail/Taille	NBRE_EMPLOYES	Q9
Primauté de l'au-delà	VIE-AU-DELA_IMPORTANTE_QUE_TERRESTRE	Q10
	PASSAGER-SUR_TERRE	Q11
	PROBLEME_RESOUDRE_APRES_LAMORT	Q12
	PRIORITE_VIE_CELSTE_ENTREPRISE_APRES	Q13
	PREFERE_ETERNITE_CIEL_A_ENTREPRISE	Q14
	DEPENSE_FUNERAILLES_ELEVEES	Q15
	AIDE_FINANCE_ORGANISER_FUNERAILLES	Q16
Auto-retrait du monde	AUCUNE_PREOCCUP_EVOLUTION_MARCHE	Q17
	IMPORTANCE_STRATEGIE_CONCURRENTS	Q18
	IMPORATNCE_NOUV_PRODUICTS_MARCHE	Q19
	DISPOSITIFS_CONN_EVOL_TECHNOLOGIE	Q20
	PARTENARIAT_INTERNATIONAL	Q21
	PARTENARIAT_NATIONAL	Q22
Niveau d'aspiration	VANITE_PREND_SOIN_FAMILLE_IMPORTANT	Q23*
	SATISFAIT_AVEC_TRES_PEU_CHOSE	Q24
	TROP_RICHESSE_ELOIGNE_DIEU	Q25
	EVITER_TROP_RICHE	Q26
	C_DANGEREUX_GRADES_AMBITIONS	Q27
	DEGOUTE_MIYO_PASE_PA_PISE	Q28
	PERF_PAS_IMPORTAN_PITONOULED_NOULA	Q29
Gestion du temps	EMPLOYE_ARRIV_SOUVENT_RETARD	Q30
	CROY_FAITPAS_AUJOURD_FAIT_DEMAIN	Q31
	EMPLOYE_ATTIT_FAIT_DERNIERE_MINUTE	Q32
	TENDANCE_HAITIEN_FAIT_DERNIERE_MINUTE	Q33
	DIFFICULTE_SERVI_CLIENT	Q34*
	INEXISTENCE_CHRONOG_ACTIVITE	Q35
	NON_RESPECT_CHRONOG_ACTIVITE	Q36
Vie dans l'instant présent	CONSIDERE_VIE_ICIBAS_TRES_COURTE	Q37
	PREF_FAIB_BIEN_ETRE_PRESENT	Q38
	PREF_INVEST_ACTIVITE_RENTAB_IMMEDIAT	Q39
	PREF_PETIT_PROFIT_AUJOURD_PASDEMAIN	Q40

	EXPLOI_PASSE_PRES_IMPORTANT_PASFUTUR	Q41*
Fatalisme	COMPTE_SUR_DIEU_AUT_FORCES_SURN_SUCCES_ENTR	Q42
	DESTIN_TRACE_INCHANGEABLE	Q43*
	PAYER_DIME_OFFRAND_PROSPERER	Q44*
	TEMPS_ACTIVITES_SPIRITUELLES	Q45
	RESUSSITE_C_CHANCE	Q46*
	CHERCHE_DIEU_DABORD_RESOUD_PROBLEM	Q47
	EMPLOYE_PRIE_AVANT_TRAVAILLER	Q48
	HAITIEN_COMPTE_DIEU_RESOUD_PROBLEM	Q49
Conformisme	ECOUTER_SUIVRE_TRACE_AINES	Q50
	JEUNES_EMPLOYES_FAIT_COMME_AINES	Q51
	FORCES_ENTREP_VALEURS_TRADITIONS	Q52
Aversion pour la concurrence	PROGRES_CONCURRENTS_JALOUX	Q53
	CONCURRENTS_ATTAC_MYSTIQ_PHYSIQ	Q54
	AMBITION_DEPASSER_AUTRES_CONCURR	Q55
	FAIRE_MIEUX_QUE_AUTRES_CONCURR	Q56
	MIEUX_SITOUTES_ENTREP_MEME_NIV	Q57*
Entraide mutuelle	DONNER_AGENT_MENDIENTS	Q58*
	AID_FIANCE_FAMILLES_EMPLOYE_AMIS	Q59
	AID_FIANCE_EMPLOYE_AUTRES_PROBLEM	Q60
	PRETER_ARGENT_JAMAIS_REBOUSER	Q61
	VENDRE_CREDIT_JAMAIS_PAYER	Q62
	DEVOIR_FORTS_AIDER_FAIBLES	Q63*
Népotisme	RECRUTEMENT_RELATION_FAMILIALE	Q64
	RECRUTEMENT_RELATION_AMICAALE	Q65
	RECRUTEMENT_MOTIVATION_CANDIDAT	Q66
	RECRUTEMENT_EXPERIENCE_PROFSSIO	Q67*
	RECRUTEMENT_DIPLOME_CANDIDAT	Q68
	EMBAUCHER_FAMILLE_POUR_AIDER	Q69
	EMBAUCHER_PERS_RECOMM_AIDER	Q70
	EMBAUCHER_PERS_RECOMM_SANS_BESOIN	Q71

*: Items éliminés

Tableau 7. Libellé des items des variables intermédiaires et dépendante ainsi que les questions de référence pour traitement informatique

Variables	Items	Questions
Comportement managérial	ELABORE_STRATEGIE_PERF_FUTURE	Q72
	DEFINIR_OBJECTIFS_DEVELOPMENT	Q73
	DEFINIR_OJECTIF_UNITES_ENTREP	Q74
	CHERCHER_CAUSE_SUCCES_ENTREP	Q75
	WISE_OBJECTIFS_AMBITIEUX	Q76
	ENCOURAGE_EMPLOYE_AMEL_RENDMENT	Q77
	ELAB_CRITERE_EVAL_ATTEIN_OBJECTIF	Q78
	CHERCHE_CONNAITRE_BESOINS_CLIENT	Q79
Orientation client	RESTE_EN_CONTACT_AVEC_CLIENT	Q80
	ENCOURAGE_ACT_SATISF_CLIENT	Q81
	DEPENSE_PUB_TV_RADIO	Q82
	ACTIVITE_CENTRE_SATISF_CLIENT	Q83
	COMPTE_DIEU_ENVOYE_CLIENT	Q84
	DEMANDE_DIEU_ENVOI_CLINT	Q85
	SACRIFICE_LOAS_AVOIR_CLIENT	Q86*
	AID_PAST_PRETRE_HOOGAN_AVOIR_CLIENT	Q87
Rendement au travail	EMPLOYE_EFFORT_SUCCES_ENTREPRISE	Q88
	EMPLOYE_TJRS_DISPO_ENTREPRISE	Q89

	HAI TIEN_AIME_PLAISIR_QUE_TRAVAIL	Q90
	JOURNEE_TJRS_SATISF_TRAV_EMPLOYE	Q91
	EMPLOYE_FOURNI_EFFORT_ATTENDU	Q92
	EMPLOYE_PEU_FOURNI_TRAV_QUALITE	Q93
	EMPLOYE_LIBONKONSA_PAS_PERFECT_TRAV	Q94
Engagement organisationnel	EMPLOYES_AVENIR_ENTREPRISE	Q95
	EMPLOYES_ATTACH_ENTREPRISE	Q96
	EMPLOYES_VALEURS_ENTREPRISE	Q97
	EMPLOYES_FIERS_ENTREPRISE	Q98
	EMPLOYES_OBJECTIFS_ENTREPRISE	Q99
Comportement de citoyenneté organisationnelle	EMPLOYES_AID_COLLEG	Q100
	EMPLOYES_AID_COLLEG_TACHES	Q101
	EMPLOYES_AID_COL_CHARG_TRAVAIL	Q102
	EMPLOYES_AID_COL_TACH_DIFFICILE	Q103
	EMPLOYES_AID_COLLEG_ABSENT	Q104
Accumulation du capital	DEPENSES_ACAHT_EUIPEMENT_AUGMENTE	Q105
	BENEFICE_AUGMENTE_FONDS_PROPRES	Q106
	BENEFICE_ACHAT_EQUIPEMENT	Q107
	FORTUNE_ACCUMUL_EPARGNE_LONGTERM	Q108
	ARGENT_DEPENSE_NON_EPARGNE	Q109*
Innovation	DEPENSES_AMELIORE_RPRODUIT	Q110
	DEPENSES_AMELIORE_MANAGEMENT	Q111
	DEPENSES_NOUV_FORM_DIST_PRODUIITS	Q112*
	DEPENSEEQUIP_LOGICIEL_TELEC	Q113
	RECOMPENSE_EMPLOYE_INITIATIVE	Q114
	INVEST_NOUVEAUX_PRODUIITS	Q115
	OPERE_CHANGEMENTS_MARKETING	Q116
Capital humain	DEPENSES_FORMATION_AUGMENTE	Q117
	NIVEAU_EDUC_GLOBAL_EMPLOYE	Q118
Financement externe	FIANANCE_EMPRUNT_BANQUE	Q119
	DIFFICULTE_PRET_BANQUE	Q120
Financement interne	FINANCE_FONDS_PERSONNELS	Q121
	FINANCE_PARENTS_AMIS	Q122
Performance	CHIFFRE_D-AFFAIRE_AUGMENTE	Q123
	PROFIT_AUGMENTE	Q124
	VENTES_AUGMENTE	Q125*
	COUTS_DIMINUE	Q126*
	BENEFICE_AU-DELA_ESPERANCE	Q127
	SATISFACT_CLIENT_AUGMENTE	Q128
	FIDELITE_CLIENT_AUGMENTE	Q129*
	SATISFACT_EMPLOYE_AUGMENTE	Q130
	NBRE_EMPLOYE_QUITE_DIMINUE	Q131*

*: Items éliminé

Annexe 6. Tableaux statistiques et résultats bruts des régressions SPSS

Tableau 8. Répartition des entrepreneurs se le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Homme	161	77.78	77.78
Femme	46	22.22	100.00
Total	207	100.00	

Tableau 9. Répartition des entrepreneurs selon leur âge

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
< 30 ans	10	4.83	
30 - 39 ans	13	6.28	11.11
40 - 49 ans	84	40.58	51.69
50 - 59 ans	70	33.82	85.51
> = 60 ans	30	14.49	100.00
Total	207	100.00	

Modèle 1 : Performance

Tableau 10. Model Summary

Model	R (a)	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.706	0.498	0.480	0.177

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, Innovation, Orientation client, Capital humain, Capital physique et financier, Comportement managérial de l'entrepreneur, Rendement au travail.

Tableau 11. ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig. (a)
1	Regression	6.203	7.000	0.886	28.183	0.000
	Residual	6.257	199.000	0.031		
	Total	12.461	206.000			

a. Predictors: (Constant), Nombre d'employés, Innovation, Orientation client, Capital humain, Capital physique et financier, Comportement managérial de l'entrepreneur, Rendement au travail
b. Dependent Variable : Performance.

Tableau 12. Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		α	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0.711	0.235		3.028	0.003	
	Capital physique et financier	0.091	0.034	0.146	2.691	0.008	
	Innovation	0.179	0.042	0.238	4.314	0.000	
	Capital humain	0.074	0.029	0.135	2.557	0.011	
	Rendement au travail	0.243	0.046	0.296	5.339	0.000	
	Comportement managérial de l'entrepreneur	0.063	0.041	0.085	1.548	0.123	
	Orientation client	0.207	0.043	0.255	4.861	0.000	
	Nombre d'employés	0.040	0.015	0.139	2.674	0.008	
Bootstrap for Coefficients							
		Bootstrap					
					95% Confidence Interval		
		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
		0.711	0.002	0.347	0.052	0.086	1.469
Capital physique et financier		0.091	0.001	0.033	0.012	0.029	0.158
Innovation		0.179	-0.004	0.063	0.004	0.052	0.296
Capital humain		0.074	-0.001	0.028	0.012	0.018	0.128

Rendement au travail	0.243	-0.006	0.059	0.001	0.128	0.362
Comportement managerial de l'entrepreneur	0.063	-0.001	0.036	0.088	-0.009	0.139
Orientation client	0.207	0.011	0.063	0.002	0.113	0.354
Nombre d'employés	0.040	-0.001	0.016	0.019	0.004	0.073

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples
a. Dependent Variable : Performance

Tableau 13. Conformisme et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.225	0.051	0.046	0.240	10.973	0.001
Predictors: (Constant), Conformisme					
Coefficients (a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.403	0.147		30.022	0.000
Conformisme	-0.132	0.040	-0.225	-3.313	0.001
Dependent Variable: Performance					

Tableau 14. Conformisme et capital humain

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.135	0.018	0.013	0.448	3.804	0.053
Predictors: (Constant), Conformisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.909	0.274		10.623	0.000
Conformisme	0.145	0.075	0.135	1.950	0.053
Dependent Variable: Capital humain					

Tableau 15. Conformisme, capital humain et performance

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.397	0.158	0.149	0.227	19.076	0	
Predictors: (Constant), Capital humain, a Conformisme						
Coefficients (a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3.881	0.172		22.501	0	
Conformisme	-0.158	0.038	-0.27	-4.162	0	
Capital humain	0.18	0.035	0.33	5.084	0	
Bootstrap for Coefficients						
	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
(Constant)	3.881	0.005	0.149	0.001	3.591	4.182
Conformisme	-0.158	-0.001	0.039	0.001	-0.236	-0.085
Capital humain	0.18	0	0.035	0.001	0.113	0.251

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 16. Aversion pour la concurrence et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.700	0.491	0.488	0.176	197.422	0.000
a Predictors: (Constant), Aversion pour la concurrence					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.936	0.073		67.360	0.000
Aversion pour la concurrence	-0.308	0.022	-0.700	-14.051	0.000
Dependent Variable: Performance					

Tableau 17. Aversion pour la concurrence et capital humain

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.436	0.190	0.186	0.407	48.092	0.000
a Predictors: (Constant), Aversion pour la concurrence					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.599	0.170		27.115	0.000
Aversion pour la concurrence	-0.352	0.051	-0.436	-6.935	0.000
Dependent Variable: Capital humain					

Tableau 18. Aversion pour la concurrence, capital humain et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.701	0.491	0.486	0.176	98.3	0.000	
a Predictors: (Constant), Capital humain, Aversion pour la concurrence						
Coefficients(a)						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	4.973	0.157		31.618	0.000	
Aversion pour la concurrence	-0.311	0.024	-0.707	-12.733	0.000	
Capital humain	-0.008	0.03	-0.015	-0.267	0.790	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	4.973	-0.001	0.201	0.001	4.561	5.34
Aversion pour la concurrence	-0.311	7.30E-05	0.035	0.001	-0.372	-0.231
Capital humain	-0.008	0	0.031	0.808	-0.067	0.054

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 19. Capital humain et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.293	0.086	0.082	0.236	19.297	0.000
a Predictors: (Constant), Capital humain					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.371	0.126		26.719	0.000
Capital humain	0.160	0.036	0.293	4.393	0.000
a Dependent Variable: Performance					

Tableau 20. Capital humain innovation

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.166	0.028	0.023	0.323	5.801	0.017
a Predictors: (Constant), Capital humain					
Coefficients(a)					
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	3.237	0.173		18.694	0.000
Capital humain	0.120	0.050	0.166	2.408	0.017
Dependent Variable: Innovation					

Tableau 21. Capital humain, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.499	0.249	0.241	0.214	33.783	0	
a Predictors: (Constant), Innovation, Capital humain						
Coefficients(a)						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	2.376	0.189		12.599	0.000	
Capital humain	0.123	0.034	0.225	3.664	0.000	
Innovation	0.307	0.046	0.409	6.649	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.376	0.011	0.283	0.001	1.878	2.96
Capital humain	0.123	0.001	0.034	0.003	0.06	0.191
Innovation	0.307	-0.004	0.079	0.002	0.146	0.457

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tbleau 22. Accumulation du capital

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.323	0.104	0.100	0.233	23.869	0.000
a Predictors: (Constant), Capital physique et financier					
Coefficients(a)					
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	3.216	0.145		22.136	0.000
Capital physique et financier	0.201	0.041	0.323	4.886	0.000

a Dependent Variable: Performance

Tableau 23. Accumulation du capital et capital humain

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.152	0.023	0.018	0.447	4.874	0.028
a Predictors: (Constant), Capital physique et financier					
Coefficients(a)					
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	2.829	0.278		10.157	0.000
Capital physique et financier	0.174	0.079	0.152	2.208	0.028
a Dependent Variable: Capital humain					

Tableau 24. Accumulation du capital, capital humain et performance

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.407	0.165	0.157	0.226	20.198	0.000	
a Predictors: (Constant), Capital humain, Capital physique et financier						
Coefficients(a)						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B					
	2.830		0.172		16.422	0.000
Capital physique et financier	0.178		0.040	0.285	4.401	0.000
Capital humain	0.136		0.035	0.250	3.861	0.000
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.83	0.002	0.218	0.001	2.396	3.255
Capital physique et financier	0.178	1.53E-05	0.044	0.001	0.094	0.265
Capital humain	0.136	0	0.033	0.001	0.074	0.196

Tableau 25. Auto-retrait du monde et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.559	0.312	0.309	0.204	93.032	0.000	
Predictors: (Constant), Auto-retrait du monde						
Coefficients(a)						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B					
	4.525		0.064		70.439	0.000
Auto-retrait du monde	-0.208		0.022	-0.559	-9.645	0.000
a Dependent Variable: Performance						

Tableau 26. Auto-retrait du monde innovation

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.298	0.089	0.084	0.313	19.937	0.000	
a Predictors: (Constant), Auto-retrait du monde						
Coefficients(a)						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B					
	4.079		0.098		41.461	0.000
Auto-retrait du monde	-0.147		0.033	-0.298	-4.465	0.000
Dependent Variable: Innovation						

Tableau 27. Auto-retrait du monde, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.631	0.398	0.392	0.192	67.516	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Auto-retrait du monde						
Coefficients(a)						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B					
	3.583		0.185		19.416	0.000
Auto-retrait du monde	-0.174		0.021	-0.467	-8.212	0.000
Innovation	0.231		0.043	0.307	5.404	0.000
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	3.583	0.015	0.288	0.001	3.051	4.148
Auto-retrait du monde	-0.174	4.51E-05	0.026	0.001	-0.22	-0.115
Innovation	0.231	-0.004	0.071	0.004	0.088	0.364

Tableau 28. Niveau d'aspiration et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.502	0.252	0.248	0.213	69.050	0.000
Predictors: (Constant), Niveau d'aspiration					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.359	0.055		79.587	0.000
Niveau d'aspiration	-0.153	0.018	-0.502	-8.310	0.000
Dependent Variable: Performance					

Tableau 29. Niveau d'aspiration, innovation

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.522	0.273	0.269	0.280	76.960	0.000
Predictors: (Constant), Niveau d'aspiration					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.257	0.072		59.261	0.000
Niveau d'aspiration	-0.211	0.024	-0.522	-8.773	0.000
Dependent Variable: Innovation					

Tableau 30. Niveau d'aspiration, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.547	0.299	0.292	0.207	43.437	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Niveau d'aspiration						
Coefficients (a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3.548	0.226		15.673	0.000	
Niveau d'aspiration	-0.112	0.021	-0.370	-5.374	0.000	
Innovation	0.190	0.052	0.253	3.686	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	3.548	0.02	0.322	0.001	2.961	4.189
Niveau d'aspiration	-0.112	0.001	0.025	0.001	-0.160	-0.061
Innovation	0.19	-0.006	0.078	0.018	0.032	0.330

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 31. Aversion pour la concurrence innovation

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.564	0.318	0.315	0.271	95.634	0.000
Predictors: (Constant), Aversion pour la concurrence					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.738	0.113		42.006	0.000
Aversion pour la concurrence	-0.330	0.034	-0.564	-9.779	0.000
Dependent Variable: Innovation					

Tableau 32. Aversion pour la concurrence, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.703	0.494	0.490	0.176	99.769	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Aversion pour la concurrence						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	4.667	0.227		20.577	0.000	
Aversion pour la concurrence	-0.289	0.027	-0.658	-10.912	0.000	
Innovation	0.057	0.045	0.075	1.252	0.212	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	4.667	-0.005	0.436	0.001	3.787	5.475
Aversion pour la concurrence	-0.289	0.004	0.042	0.001	-0.361	-0.199
Innovation	0.057	-0.002	0.09	0.536	-0.111	0.236

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 33. Vie dans l'instant présent et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.085	0.007	0.002	0.246	1.494	0.223
a Predictors: (Constant), Vie dans l'instant présent					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.029	0.090		44.845	0.000
Vie dans l'instant présent	-0.032	0.027	-0.085	-1.222	0.223
Dependent Variable: Performance					

Tableau 34. Vie dans l'instant présent et innovation

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.187	0.035	0.030	0.322	7.466	0.007
Predictors: (Constant), Vie dans l'instant présent					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.967	0.118		33.665	0.000
Vie dans l'instant présent	-0.095	0.035	-0.187	-2.732	0.007
Dependent Variable: Innovation					

Tableau 35. Vie dans l'instant présent, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.447	0.199	0.192	0.221	25.401	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Vie dans l'instant présent						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.698	0.207		13.058	0.000	
Vie dans l'instant présent	-0.001	0.024	-0.001	-0.022	0.983	
Innovation	0.335	0.048	0.446	6.997	0.000	
Dependent Variable: Performance						
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	

					Lower	Upper
	2.698	0.003	0.32	0.001	2.072	3.321
Vie dans l'instant present	-0.001	5.16E-05	0.023	0.981	-0.044	0.047
Innovation	0.335	-0.001	0.08	0.001	0.172	0.487

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 36. Conformisme et innovation

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.278	0.077	0.073	0.315	17.135	0.000
Predictors: (Constant), Conformisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.442	0.192		23.084	0.000
Conformisme	-0.217	0.052	-0.278	-4.139	0.000
Dependent Variable: Innovation					

Tableau 37. Conformisme, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.459	0.211	0.203	0.220	27.198	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Conformisme						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3.015	0.254		11.850	0.000	
Conformisme	-0.065	0.038	-0.110	-1.697	0.091	
Innovation	0.313	0.049	0.416	6.424	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	3.015	0.012	0.344	0.001	2.374	3.76
Conformisme	-0.065	0	0.03	0.036	-0.126	-0.009
Innovation	0.313	-0.003	0.08	0.001	0.141	0.466

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 38. Financement externe et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.396	0.157	0.153	0.226	38.114	0.000
Predictors: (Constant), Financement externe					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.764	0.188		14.694	0.000
Financement externe	0.333	0.054	0.396	6.174	0.000
Dependent Variable: Performance					

Tableau 39. Financement externe et innovation

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.516	0.266	0.262	0.281	74.260	0.000
Predictors: (Constant), Financement externe					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.646	0.233		7.048	0.000
Financement externe	0.577	0.067	0.516	8.617	0.000
Dependent Variable: Innovation					

Tableau 40. Financement externe, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.487	0.237	0.229	0.216	31.643	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Financement externe						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.355	0.200		11.781	0.000	
Financement externe	0.190	0.060	0.226	3.162	0.002	
Innovation	0.248	0.054	0.330	4.624	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.246	0.011	0.295	0.001	1.689	2.838
Financement externe	0.157	0.001	0.041	0.001	0.077	0.238
Innovation	0.301	-0.004	0.079	0.001	0.138	0.442

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 41. Fatalisme et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.356	0.127	0.122	0.230	29.708	0.000
Predictors: (Constant), Fatalisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.226	0.129		25.093	0.000
Fatalisme	0.190	0.035	0.356	5.450	0.000
Dependent Variable: Performance					

Tableau 42. Fatalisme et innovation

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.155	0.024	0.019	0.324	5.030	0.026
Predictors: (Constant), Fatalisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.248	0.181		17.966	0.000
Fatalisme	0.110	0.049	0.155	2.243	0.026
Dependent Variable: Innovation					

Tableau 43. Fatalisme, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.533	0.284	0.277	0.209	40.373	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Fatalisme						
Coefficients (a)						
	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B			Beta		
(Constant)	2.246		0.187		11.996	0.000
Fatalisme	0.157		0.032	0.294	4.896	0.000
Innovation	0.301		0.045	0.401	6.686	0.000
Dependent Variable: Performance						
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.246	0.011	0.295	0.001	1.689	2.838
Fatalisme	0.157	0.001	0.041	0.001	0.077	0.238
Innovation	0.301	-0.004	0.079	0.001	0.138	0.442

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 43. Capital humain et innovation

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.166	0.028	0.023	0.323	5.801	0.017	
Predictors: (Constant), Capital humain						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B			Beta		
(Constant)	3.237		0.173		18.694	0.000
Capital humain	0.120		0.050	0.166	2.408	0.017
Dependent Variable: Innovation						

Tableau 44. Capital humain, innovation et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.499	0.249	0.241	0.214	33.783	0.000	
Predictors: (Constant), Innovation, Capital humain						
Coefficients (a)						
	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B			Beta		
(Constant)	2.376		0.189		12.599	0.000
Capital humain	0.123		0.034	0.225	3.664	0.000
Innovation	0.307		0.046	0.409	6.649	0.000
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.376	0.011	0.283	0.001	1.878	2.96
Capital humain	0.123	0.001	0.034	0.003	0.06	0.191
Innovation	0.307	-0.004	0.079	0.002	0.146	0.457

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 45. Fatalisme et orientation client

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.286	0.082	0.077	0.291	18.278	0.000
Predictors: (Constant), Fatalisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.937	0.162		18.106	0.000
Fatalisme	0.188	0.044	0.286	4.275	0.000
Dependent Variable: Orientation client					

Tableau 46. Fatalisme, orientation client et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.476	0.226	0.219	0.217	29.822	0.000	
Predictors: (Constant), Orientation client, Fatalisme						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.439	0.196		12.475	0.000	
Fatalisme	0.140	0.034	0.262	4.069	0.000	
Orientation client	0.268	0.052	0.329	5.126	0.000	
Dependent Variable: Performance						
Bootstrap for Coefficients						
	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
(Constant)	2.439	-0.017	0.333	0.001	1.731	3.053
Fatalisme	0.14	-0.005	0.045	0.004	0.045	0.222
Orientation client	0.268	0.009	0.09	0.002	0.128	0.488

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 47. Gestion du temps et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.551	0.304	0.300	0.206	89.395	0.000
Predictors: (Constant), Gestion du temps					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.965	0.217		27.529	0.000
Gestion du temps	-0.511	0.054	-0.551	-9.455	0.000
Dependent Variable: Performance					

Tableau 48. Gestion du temps et orientation client

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.210	0.044	0.040	0.297	9.487	0.002
Predictors: (Constant), Gestion du temps					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.585	0.312		14.676	0.000
Gestion du temps	-0.240	0.078	-0.210	-3.080	0.002
Dependent Variable: Orientation client					

Tableau 49. Gestion du temps, orientation client et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.625	0.391	0.385	0.193	65.397	0.000	
Predictors: (Constant), Orientation client, Gestion du temps						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B			Beta		
(Constant)	4.841		0.291		16.637	0.000
Gestion du temps	-0.452		0.052	-0.488	-8.722	0.000
Orientation client	0.245		0.045	0.302	5.397	0.000
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	4.841	-0.041	0.519	0.001	3.768	5.814
Gestion du temps	-0.452	3.57E-05	0.094	0.001	-0.659	-0.274
Orientation client	0.245	0.011	0.077	0.001	0.12	0.429

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 50. Fatalisme et comportement managérial de l'entrepreneur

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.219	0.048	0.043	0.325	10.318	0.002	
Predictors: (Constant), Fatalisme						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B			Beta		
(Constant)	3.087		0.181		17.037	0.000
Fatalisme	0.158		0.049	0.219	3.212	0.002
Dependent Variable: Comportement managérial de l'entrepreneur						

Tableau 51. Fatalisme, comportement managérial de l'entrepreneur et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.421	0.177	0.169	0.224	22.008	0.000	
Predictors: (Constant), Comportement managérial de l'entrepreneur, Fatalisme						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B			Beta		
(Constant)	2.697		0.194		13.875	0.000
Fatalisme	0.163		0.035	0.305	4.689	0.000
Comportement managérial de l'entrepreneur	0.171		0.048	0.231	3.553	0.000
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.697	0.008	0.257	0.001	2.205	3.186
Fatalisme	0.163	-0.003	0.045	0.001	0.069	0.247
Comportement managérial de l'entrepreneur	0.171	0.001	0.051	0.002	0.08	0.275

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 52. Gestion du temps comportement managérial de l'entrepreneur

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.147	0.022	0.017	0.329	4.549	0.034
Predictors: (Constant), Gestion du temps					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.403	0.347		12.697	0.000
Gestion du temps	-0.184	0.086	-0.147	-2.133	0.034
Dependent Variable: Comportement managérial de l'entrepreneur					

Tableau 53. Gestion du temps, comportement managérial de l'entrepreneur et performance

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.593	0.352	0.345	0.199	55.338	0.000	
Predictors: (Constant), Comportement managérial de l'entrepreneur, Gestion du temps						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	5.242	0.280		18.715	0.000	
Gestion du temps	-0.481	0.053	-0.518	-9.095	0.000	
Comportement managérial de l'entrepreneur	0.164	0.042	0.222	3.889	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
(Constant)	5.242	0.007	0.447	0.001	4.363	6.177
Gestion du temps	-0.481	-0.002	0.101	0.001	-0.691	-0.28
Comportement managérial de l'entrepreneur	0.164	0.000	0.048	0.001	0.077	0.262

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 54. Niveau d'aspiration et rendement au travail

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.337	0.113	0.109	0.283	26.236	0.000
Predictors: (Constant), Niveau d'aspiration					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.966	0.073		54.623	0.000
Niveau d'aspiration	-0.125	0.024	-0.337	-5.122	0.000
Dependent Variable: Rendement au travail					

Tableau 55. Niveau d'aspiration, rendement au travail et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.610	0.372	0.366	0.196	60.402	0.000
Predictors: (Constant), Rendement au travail, niveau d'aspiration					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.161	0.198		15.931	0.000
Niveau d'aspiration	-0.115	0.018	-0.378	-6.415	0.000
Rendement au travail	0.302	0.048	0.368	6.242	0.000
Bootstrap for Coefficients					

	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
(Constant)	3.161	0.005	0.32	0.001	2.556	3.823
Niveau d'aspiration	-0.115	0.001	0.024	0.001	-0.161	-0.068
Rendement au travail	0.302	-0.002	0.079	0.002	0.135	0.451

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 56. Fatalisme et rendement au travail

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.242	0.059	0.054	0.291	12.802	0.000
Predictors: (Constant), Fatalisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.031	0.162		18.653	0.000
Fatalisme	0.158	0.044	0.242	3.578	0.000
Dependent Variable: Rendement au travail					

Tableau 57. Fatalisme rendement au travail et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.552	0.304	0.297	0.206	44.605	0.000	
Predictors: (Constant), Rendement au travail, Fatalisme						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.144	0.189		11.351	0.000	
Fatalisme	0.134	0.032	0.250	4.160	0.000	
Rendement au travail	0.357	0.049	0.434	7.218	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.144	0.015	0.284	0.001	1.589	2.691
Fatalisme	0.134	0.002	0.04	0.001	0.059	0.211
Rendement au travail	0.357	-0.006	0.078	0.001	0.201	0.501

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 58. Gestion du temps et rendement au travail

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.297	0.088	0.084	0.287	19.903	0.000
Predictors: (Constant), Gestion du temps					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.952	0.302		16.403	0.000
Gestion du temps	-0.336	0.075	-0.297	-4.461	0.000
Dependent Variable: Rendement au travail					

Tableau 59. Gestion du temps, rendement au travail et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.651	0.424	0.418	0.188	75.099	0.000	
Predictors: (Constant), Rendement au travail, Gestion du temps						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	4.487	0.300		14.937	0.000	
Gestion du temps	-0.411	0.052	-0.443	-7.959	0.000	
Rendement au travail	0.298	0.046	0.363	6.530	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	4.487	0.010	0.491	0.001	3.577	5.544
Gestion du temps	-0.411	-0.003	0.096	0.001	-0.627	-0.225
Rendement au travail	0.298	0.000	0.061	0.001	0.178	0.417

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 60. Conformisme et rendement au travail

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.059	0.003	-0.001	0.300	0.718	0.398
Predictors: (Constant), Conformisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.454	0.183		18.873	0.000
Conformisme	0.042	0.050	0.059	0.848	0.398
Dependent Variable: Rendement au travail					

Tableau 61. Conformisme rendement au travail et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.557	0.310	0.304	0.205	45.891	0.000	
Predictors: (Constant), Rendement au travail, Conformisme						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.956	0.207		14.255	0.000	
Conformisme	-0.150	0.034	-0.256	-4.388	0.000	
Rendement au travail	0.419	0.048	0.510	8.761	0.000	
Dependent Variable: Performance						
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.956	0.011	0.243	0.001	2.506	3.429
Conformisme	-0.15	0.003	0.031	0.001	-0.211	-0.089
Rendement au travail	0.419	-0.006	0.073	0.001	0.272	0.548

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 62. Népotisme et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.059	0.004	-0.001	0.246	0.724	0.396
Predictors: (Constant), Népotisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.992	0.085		46.831	0.000
Népotisme	-0.026	0.030	-0.059	-0.851	0.396
Dependent Variable: Performance					

Tableau 63. Népotisme et rendement au travail

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.036	0.001	-0.004	0.300	0.266	0.606
Predictors: (Constant), Nepotisme					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.661	0.104		35.226	0.000
Népotisme	-0.019	0.037	-0.036	-0.516	0.606
Dependent Variable: Rendement au travail					

Tableau 64. Népotisme, rendement au travail et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.497	0.247	0.240	0.214	33.449	0.000	
Predictors: (Constant), Rendement au travail, Népotisme						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.508	0.197		12.712	0.000	
Népotisme	-0.018	0.026	-0.042	-0.684	0.495	
Rendement au travail	0.405	0.050	0.494	8.121	0.000	
Dependent Variable: Performance financière						
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.508	0.022	0.28	0.001	1.983	3.106
Népotisme	-0.018	0.000	0.03	0.543	-0.074	0.041
Rendement au travail	0.405	-0.006	0.073	0.001	0.251	0.546

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 65. Engagement organisationnel et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.485	0.235	0.232	0.216	63.147	0.000
Predictors: (Constant), Engagement organisationnel					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.763	0.147		18.854	0.000
Engagement organisationnel	0.321	0.040	0.485	7.947	0.000
Dependent Variable: Performance financière					

Tableau 66. Engagement organisationnel et rendement au travail

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.286	0.082	0.077	0.288	18.277	0.000
Predictors: (Constant), Engagement organisationnel					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.776	0.196		14.199	0.000
Engagement organisationnel	0.230	0.054	0.286	4.275	0.000
Dependent Variable: Rendement au travail					

Tableau 67. Engagement organisationnel, rendement au travail et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.611	0.374	0.368	0.196	60.889	0.000	
Predictors: (Constant), Rendement au travail, Engagement organisationnel						
Coefficients(a)						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	1.878	0.187		10.029	0.000	
Engagement organisationnel	0.247	0.038	0.374	6.472	0.000	
Rendement au travail	0.319	0.047	0.388	6.713	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
(Constant)	1.878	0.013	0.292	0.001	1.347	2.468
Engagement organisationnel	0.247	0.000	0.044	0.001	0.164	0.336
Rendement au travail	0.319	-0.004	0.060	0.001	0.195	0.427

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 68. Comportement de doynneté organisationnelle et performance de l'entreprise

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.282	0.080	0.075	0.237	17.709	0.000
Predictors: (Constant), Comportement de citoyenneté organisationnelle					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.198	0.173		18.523	0.000
Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.205	0.049	0.282	4.208	0.000
Dependent Variable: Performance					

Tableau 69. Comportement de citoyenneté organisationnelle et rendement au travail

Model Summary					
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
0.281	0.079	0.074	0.288	17.527	0.000
Predictors: (Constant), Comportement de citoyenneté organisationnelle					
Coefficients(a)					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.732	0.210		12.988	0.000
Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.248	0.059	0.281	4.186	0.000
Dependent Variable: Rendement au travail					

Tableau 70. Comportement de doyannté organisationnelle, rendement au travail et performance de l'entreprise

Model Summary						
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.	
0.517	0.267	0.260	0.212	37.235	0.000	
Predictors: (Constant), Rendement au travail, Comportement de citoyenneté organisationnelle						
Coefficients(a)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.185	0.208			10.480	0.000
Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.113	0.045	0.155		2.486	0.014
Rendement au travail	0.371	0.051	0.452		7.234	0.000
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	2.185	0.008	0.291	0.001	Lower	Upper
Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.113	-0.001	0.043	0.011	0.031	0.198
Rendement au travail	0.371	-0.001	0.074	0.001	0.225	0.512

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 71. Entraide mutuelle, Engagement organisationnel et rendement au travail

(Constant)	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.765	0.262		10.54	0.000	
Entraide mutuelle	0.005	0.071	0.005	0.066	0.948	
Engagement organisationnel	0.229	0.055	0.285	4.137	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	2.765	0.020	0.276	0.001	Lower	Upper
Entraide mutuelle	0.005	-0.001	0.071	0.957	-0.135	0.134
Engagement organisationnel	0.229	-0.004	0.058	0.001	0.112	0.341

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Tableau 72. Entraide mutuelle, comportement de citoyenneté organisationnelle et rendement au travail

(Constant)	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	2.805	0.258		10.857	0.000	
Entraide mutuelle	-0.036	0.074	-0.035	-0.489	0.626	
Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.259	0.064	0.293	4.077	0.000	
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	2.805	-0.01	0.274	0.001	Lower	Upper
Entraide mutuelle	-0.036	0.001	0.071	0.592	-0.179	0.097
Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.259	0.002	0.076	0.002	0.114	0.41

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Rendement au travail

Tableau 73. Engagement organisation et rendement au travail

Model. Coefficients a						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	2.776	0.196			14.199	0
Engagement organisationnel	0.23	0.054	0.286		4.275	0
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	2.776	-0.004	0.199	0.001	Lower	Upper
Engagement organisationnel	0.23	0.001	0.055	0.001	0.118	0.336

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Rendement au travail

Tableau 74. Entraide mutuelle et engagement organisationnel

Coefficientsa						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	2.705	0.271			9.978	0
Entraide mutuelle	0.291	0.087	0.228		3.36	0.001
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	2.705	0.008	0.23	0.001	Lower	Upper
Entraide mutuelle	0.291	-0.002	0.072	0.001	0.142	0.418

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Engagement organisationnel

Tableau 75. Comportement de citoyenneté organisationnelle et rendement au travail

Coefficients a						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	2.732	0.21			12.988	0
Comportement de citoyennete organisationnelle	0.248	0.059	0.281		4.186	0
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	2.732	0.001	0.234	0.001	Lower	Upper
Comportement de citoyennete organisationnelle	0.248	0	0.067	0.002	0.123	0.376

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Rendement au travail

Tableau 76. Entraide mutuelle et comportement de citoyenneté organisationnelle

Coefficientsa						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	2.242	0.237			9.468	0
Entraide mutuelle	0.414	0.076	0.357		5.479	0
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
	2.242	0.008	0.233	0.001	Lower	Upper
Entraide mutuelle	0.414	-0.003	0.074	0.001	0.26	0.552

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Comportement de citoyennete organisationnelle

Tableau 77. Primauté de l'au-delà, accumulation du capital et performance de l'entreprise

Coefficients ^a						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	3.8	0.222			17.14	0
Primauté de l'au-dela	-0.099	0.029	-0.259		-3.424	0.001
Capital physique et financier	0.117	0.047	0.187		2.472	0.014
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	3.8	-0.004	0.257	0.001	3.287	4.314
Primauté de l'au-dela	-0.099	0	0.033	0.003	-0.163	-0.04
Capital physique et financier	0.117	0.001	0.056	0.044	0.013	0.229

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 78. Fatalisme, accumulation du capital et performance de l'entreprise

Coefficients ^a						
(Constant)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	2.684	0.173			15.533	0
Fatalisme	0.17	0.034	0.319		5.059	0
Capital physique et financier	0.175	0.039	0.281		4.459	0
Bootstrap for Coefficients						
(Constant)	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
	2.684	0.01	0.244	0.001	2.2	3.2
Fatalisme	0.17	-0.001	0.04	0.001	0.091	0.251
Capital physique et financier	0.175	-0.001	0.04	0.001	0.096	0.255

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

a Dependent Variable: Performance

Tableau 79. Bootstrap sur les statistiques descriptives

Statistics						
	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap		
				95% Confidence Interval		
				Lower	Upper	
Mean	Primauté de l'au-dela	2.893	0.000	0.043	2.809	2.978
	Auto-retrait du monde	2.909	0.001	0.044	2.825	2.996
	Niveau d'aspiration	2.873	-0.002	0.055	2.762	2.977
	Vie dans l'instant présent	3.327	0.001	0.043	3.242	3.412
	Fatalisme	3.663	0.001	0.030	3.603	3.720
	Conformisme	3.647	0.000	0.028	3.594	3.699
	Aversion pour la concurrence	3.296	0.001	0.038	3.224	3.371
	Entraide mutuelle	3.117	-0.001	0.020	3.076	3.156
	Nepotisme	2.774	-0.001	0.039	2.693	2.852
	Comportement managérial de l'entrepreneur	3.665	0.001	0.022	3.621	3.709
	Orientation client	3.625	0.000	0.021	3.583	3.665
	Rendement au travail	3.608	-0.001	0.020	3.568	3.645
	Engagement organisationnel	3.612	0.001	0.025	3.562	3.662
	Comportement de citoyenneté organisationnelle	3.534	-0.001	0.024	3.487	3.580
	Capital physique et financier	3.503	0.000	0.028	3.447	3.558
	Innovation	3.651	0.001	0.022	3.608	3.692
	Capital humain	3.440	0.000	0.031	3.379	3.500
	Financement externe	3.473	0.000	0.021	3.435	3.515
	Performance	3.921	-0.001	0.017	3.886	3.953
	Gestion du temps	4.002	0.000	0.019	3.962	4.037
Nombre d'employés	3.140	0.000	0.060	3.010	3.250	
Std. Deviation	Primauté de l'au-dela	0.642	-0.002	0.024	0.590	0.689
	Auto-retrait du monde	0.662	-0.004	0.046	0.570	0.747
	Niveau d'aspiration	0.809	-0.002	0.042	0.728	0.891
	Vie dans l'instant présent	0.646	-0.002	0.028	0.589	0.696
	Fatalisme	0.461	-0.001	0.012	0.435	0.480

	Conformisme	0.419	-0.001	0.012	0.393	0.440
	Aversion pour la concurrence	0.559	-0.002	0.038	0.481	0.632
	Entraide mutuelle	0.292	-0.002	0.026	0.244	0.342
	Népotisme	0.570	-0.002	0.032	0.501	0.630
	Comportement managérial de l'entrepreneur	0.332	-0.001	0.016	0.300	0.362
	Orientation client	0.303	-0.002	0.030	0.245	0.360
	Rendement au travail	0.300	-0.001	0.014	0.272	0.328
	Engagement organisationnel	0.372	-0.001	0.012	0.347	0.393
	Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.339	-0.001	0.011	0.316	0.361
	Capital physique et financier	0.395	-0.002	0.016	0.365	0.427
	Innovation	0.327	-0.001	0.018	0.290	0.362
	Capital humain	0.452	-0.001	0.008	0.432	0.466
	Financement externe	0.292	-0.003	0.034	0.223	0.357
	Performance	0.246	-0.001	0.023	0.200	0.290
	Gestion du temps	0.265	-0.004	0.047	0.168	0.356
	Nombre d'employés	0.854	-0.004	0.049	0.754	0.940
Variance	Primauté de l'au-delà	0.412	-0.001	0.031	0.349	0.475
	Auto-retrait du monde	0.438	-0.003	0.060	0.325	0.558
	Niveau d'aspiration	0.655	-0.002	0.069	0.531	0.793
	Vie dans l'instant présent	0.417	-0.002	0.036	0.347	0.484
	Fatalisme	0.213	-0.001	0.011	0.189	0.231
	Conformisme	0.175	-0.001	0.010	0.155	0.194
	Aversion pour la concurrence	0.313	-0.001	0.043	0.231	0.400
	Entraide mutuelle	0.085	0.000	0.015	0.059	0.117
	Népotisme	0.324	-0.001	0.036	0.251	0.397
	Comportement managérial de l'entrepreneur	0.110	0.000	0.011	0.090	0.131
	Orientation client	0.092	-0.001	0.018	0.060	0.129
	Rendement au travail	0.090	0.000	0.009	0.074	0.107
	Engagement organisationnel	0.139	-0.001	0.009	0.120	0.154
	Comportement de citoyenneté organisationnelle	0.115	-0.001	0.008	0.100	0.130
	Capital physique et financier	0.156	-0.001	0.013	0.133	0.182
	Innovation	0.107	-0.001	0.012	0.084	0.131
	Capital humain	0.204	-0.001	0.008	0.187	0.217
	Financement externe	0.085	0.000	0.020	0.050	0.127
	Performance	0.060	0.000	0.011	0.040	0.084
	Gestion du temps	0.070	0.000	0.025	0.028	0.127
	Nombre d'employés	0.729	-0.004	0.083	0.569	0.884

a Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 100 bootstrap samples
a Dependent Variable: Performance

Tableau 80. Quels résultats des chercheurs de GLOBE

1. Score des pays par rapport à l'affirmation de soi					
Pays à faible affirmation de soi	Score	Pays à moyenne affirmation de soi	Score	Pays à forte affirmation de soi	Score
Suède	3.38	Égypte	3.91	Espagne	4.42
Nouvelle Zélande	3.42	Irlande	3.92	Etats-Unis	4.55
Suisse	3.47	Philippines	4.01	Grèce	4.58
Japon	3.59	Equateur	4.09	Autriche	4.62
Koweït	3.63	France	4.13	Allemagne (ex-Est)	4.73
2. Score des pays par rapport à l'orientation vers le futur					
Pays faiblement orientés vers le futur	Score	Pays moyennement orientés vers le futur	Score	Pays fortement orientés vers le futur	Score
Russie	2.88	Slovénie	3.59	Danemark	4.44
Argentine	3.08	Égypte	3.86	Canada (anglophone)	4.44
Pologne	3.11	Irlande	3.98	Pays-Bas	4.61
Italie	3.25	Australie	4.09	Suisse	4.73
Koweït	3.26	Inde	4.19	Singapour	5.07
3. Score des pays par rapport à l'équité du genre					
Pays à faible équité du genre	Score	Pays à moyenne équité du genre	Score	Pays à forte équité du genre	Score
Corée du Sud	2.5	Italie	3.24	Suède	3.84
Egypte	2.81	Brésil	3.31	Danemark	3.93
Maroc	2.84	Argentine	3.49	Slovénie	3.96
Inde	2.9	Pays-Bas	3.5	Pologne	4.02
Chine	3.05	Venezuela	3.62	Hongrie	4.08
4. Score des pays par rapport au contrôle de l'incertitude					
Pays à faible contrôle de l'incertitude	Score	Pays au contrôle de l'incertitude moyen	Score	Pays à fort contrôle de l'incertitude	Score

Russie	2.88	Israël	4.01	Autriche	5.16
Hongrie	3.12	Etats-Unis	4.15	Danemark	5.22
Bolivie	3.35	Mexique	4.18	Allemagne (Ex- Ouest)	5.22
Grèce	3.39	Koweït	4.21	Suède	5.32
Venezuela	3.44	Irlande	4.3	Suisse	5.37
5. Score des pays par rapport à la distance hiérarchique					
Pays à faible Distance hiérarchique	Score	Pays à distance hiérarchique moyenne	Score	Pays à forte distance hiérarchique	Score
Danemark	3.89	Grande-Bretagne	5.15	Russie	5.52
Pays-Bas	4.11	France	5.28	Espagne	5.52
Afrique du Sud (noir)	4.11	Brésil	5.33	Thaïlande	5.63
Israël	4.73	Italie	5.43	Argentine	5.64
Costa Rica	4.74	Portugal	5.44	Maroc	5.80
6. Score des pays par rapport à l'individualisme/collectivisme					
Pays faiblement Individualiste	Score	Pays moyennement Individualiste	Score	Pays fortement Individualiste	Score
Grèce	3.25	Hong Kong	4.13	Danemark	4.80
Hongrie	3.53	Etats-Unis	4.20	Singapour	4.90
Allemagne (Ex-Est)	3.56	Égypte	4.50	Japon	5.19
Argentine	3.66	Pologne	4.53	Corée du Sud	5.20
Italie	3.68	Indonésie	4.54	Suède	5.22
7. Score des pays par rapport au collectivisme II (groupal)					
Pays faiblement collectiviste	Score	Pays moyennement collectiviste	Score	Pays fortement collectiviste	Score
Danemark	3.53	Japon	4.63	Égypte	5.64
Suède	3.66	Israël	4.70	Chine	5.80
Nouvelle Zélande	3.67	Qatar	4.71	Maroc	5.87
Pays-Bas	3.70	Autriche	4.85	Inde	5.92
Finlande	4.07	Italie	4.94	Iran	6.03
8. Score des pays par rapport à l'orientation performance					
Pays faiblement orientés performance	Score	Pays moyennement orientés performance	Score	Pays fortement orientés Performance	Score
Russie	2.88	Suède	3.72	Etats-Unis	4.49
Argentine	3.08	Israël	3.85	Taiwan	4.56
Grèce	3.20	Espagne	4.01	Suisse	4.72
Venezuela	3.32	Grande Bretagne	4.08	Hong Kong	4.80
Italie	3.58	Japon	4.22	Singapour	4.90
9. Score des pays par rapport à l'orientation humaine					
Pays à faible orientation humaine	Score	Pays à moyenne orientation humaine	Score	Pays à forte orientation humaine	Score
Allemagne (Ex-Ouest)	3.18	Hong Kong	3.9	Indonésie	4.69
Espagne	3.32	Suède	4.10	Égypte.	4.73
France	3.40	Taiwan	4.11	Malaisie	4.87
Singapour	3.49	Etats-Unis	4.17	Irlande	4.96
Brésil	3.66	Suisse	4.32	Philippines	5.12

Source : Javidan et House (2001 : 294-302)