

Le développement organisationnel et le changement dans un cadre mixte (public, privé et ONG) : dynamique du changement organisationnel dans le système socio-économique haïtien

Introduction

Dans un monde marqué par des crises multiformes — politiques, économiques, environnementales et institutionnelles —, le développement organisationnel (DO) et le changement s'imposent comme des leviers essentiels de résilience et de transformation. En Haïti, la complexité du système socio-économique, caractérisé par la coexistence d'organisations publiques, privées et non gouvernementales (ONG), rend la question du changement organisationnel particulièrement stratégique. L'instabilité politique, la précarité économique, la dépendance à l'aide internationale et la faible capacité institutionnelle créent un environnement où la survie et la performance des organisations reposent sur leur aptitude à s'adapter, à apprendre et à se transformer.

Cet article propose une réflexion académique sur la dynamique du développement organisationnel dans un cadre mixte. Il s'appuie sur les théories fondatrices du changement (Lewin, 1951 ; Schein, 1992 ; Kotter, 1996 ; Argyris, 1999) et les confronte au contexte haïtien, afin d'analyser comment les organisations publiques, privées et ONG peuvent coévoluer dans un système socio-économique fragile. Nous explorerons les défis, les modèles pertinents et les pistes d'action pour une approche intégrée du changement organisationnel en Haïti.

1. Le développement organisationnel : fondements théoriques et conceptuels

Le développement organisationnel (DO) est né dans les années 1950 comme un champ d'étude et de pratique visant à améliorer l'efficacité des organisations par une approche systémique et participative. Selon French et Bell (1999), il s'agit d'un « effort planifié à long terme pour améliorer les processus organisationnels à l'aide d'interventions fondées sur les sciences du comportement ».

Le modèle classique de Kurt Lewin (1951) reste central : il définit le changement comme un processus en trois étapes : *unfreezing* (dégel des habitudes), *change* (mise en mouvement) et *refreezing* (consolidation du nouveau comportement). Cette vision cyclique a été enrichie par Schein (1992), qui insiste sur les dimensions culturelles du changement, et par Kotter (1996), qui propose un modèle en huit étapes axé sur le leadership transformationnel et la communication du sens du changement.

Le DO s'appuie sur trois piliers :

1. La participation (impliquer les acteurs dans la construction du changement) ;
2. L'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978) ;
3. La culture organisationnelle (Schein, 1992).

Ces piliers visent à créer un climat de confiance, d'innovation et de responsabilité collective, particulièrement essentiel dans les environnements instables comme celui d'Haïti.

2. Le contexte haïtien : complexité, fragilité et interdépendance

Le système organisationnel haïtien se caractérise par une hybridation institutionnelle : le secteur public, souvent sous-doté, coexiste avec un secteur privé en quête de stabilité et un secteur non gouvernemental particulièrement influent. Depuis le séisme de 2010, les ONG jouent un rôle central dans la fourniture de services essentiels (santé, éducation, agriculture, infrastructures), compensant les carences de l'État. Cette pluralité d'acteurs a produit un système à la fois interdépendant et fragmenté.

2.1 Le secteur public

Le secteur public haïtien souffre d'une faible capacité administrative, d'un déficit de gouvernance et d'une culture organisationnelle marquée par la hiérarchie et la rigidité bureaucratique. Les réformes administratives successives ont souvent échoué faute d'ancrage culturel ou de vision partagée. Le changement organisationnel y est perçu comme une injonction externe plutôt qu'un processus interne d'apprentissage.

Pourtant, des initiatives récentes — notamment dans la décentralisation et la numérisation des services — montrent une volonté émergente d'intégrer les logiques du DO, en s'appuyant sur le leadership transformationnel et la gestion participative.

2.2 Le secteur privé

Les entreprises haïtiennes, souvent de taille moyenne ou familiale, évoluent dans un environnement économique volatile. La résilience et la flexibilité sont devenues des atouts essentiels. Certaines entreprises, notamment dans les secteurs de la microfinance, de l'agro-industrie et des télécommunications, adoptent des pratiques inspirées du DO : travail collaboratif, gestion du changement culturel, innovation continue et orientation client.

Le défi principal demeure la professionnalisation de la gestion du changement. Beaucoup d'entreprises s'appuient sur des leaders charismatiques mais manquent de structures d'apprentissage organisationnel ou de plans stratégiques à long terme.

2.3 Le secteur des ONG

Les ONG représentent un acteur clé de la transformation sociale et institutionnelle haïtienne. Elles se sont souvent substituées à l'État dans la prestation de services essentiels. Cependant, elles font face à un double défi : assurer leur propre pérennité organisationnelle et renforcer la capacité locale plutôt que la dépendance.

Leur expérience du changement — souvent imposé par les bailleurs — souligne l'importance d'un leadership adaptatif (Heifetz, 1994) et d'une gouvernance fondée sur la collaboration intersectorielle. Les ONG peuvent être des laboratoires de DO s'ils intègrent la participation, la capitalisation des apprentissages et l'autonomisation des acteurs.

3. La dynamique du changement organisationnel dans un système mixte

Le changement organisationnel en Haïti ne peut être compris isolément dans un seul secteur. Les interactions entre public, privé et ONG créent une écologie institutionnelle où les transformations d'un acteur influencent les autres. Cette interdépendance rend le changement à la fois nécessaire et difficile.

3.1 Un changement sous contraintes

Les facteurs de blocage sont nombreux : instabilité politique, faiblesse de la gouvernance, dépendance financière, rotation du personnel, et faible confiance interinstitutionnelle. Ces contraintes renforcent la résistance au changement, un phénomène bien documenté par Kotter et Schlesinger (1979), qui soulignent la nécessité d'un dialogue transparent et d'une vision partagée pour surmonter les inerties organisationnelles.

3.2 L'apprentissage intersectoriel

Malgré ces obstacles, des dynamiques positives émergent : des partenariats public-privé (PPP), des alliances entre ONG et entreprises locales, et des projets de gouvernance participative favorisent l'apprentissage collectif. Le modèle d'apprentissage en double boucle (Argyris & Schön, 1978) illustre bien cette démarche : il ne s'agit pas seulement de corriger les erreurs, mais de remettre en question les hypothèses et les valeurs qui guident l'action.

3.3 Vers une culture du changement partagé

Pour qu'un changement systémique s'enracine, il doit être porté par une culture organisationnelle ouverte, fondée sur la confiance, la communication et la reconnaissance mutuelle. Schein (2010) soutient que le rôle du leader est crucial : il doit devenir un «

architecte culturel » capable d’instaurer une vision commune et de favoriser l’alignement des valeurs.

4. Modèles et approches adaptés au contexte haïtien

L’application des modèles classiques du DO doit tenir compte des spécificités culturelles et institutionnelles d’Haïti. Trois approches paraissent particulièrement pertinentes :

1. Le modèle de Kotter (1996) : utile pour structurer des processus de changement progressif, notamment dans les entreprises privées et les ONG.
2. L’approche de Schein (1992) : essentielle pour le secteur public, où le changement culturel et la transformation des mentalités sont prioritaires.
3. Le modèle de Burke-Litwin (1992) : pertinent pour analyser les interactions entre environnement externe, leadership, système de gestion et motivation des employés.

Ces modèles, intégrés dans une perspective systémique et participative, peuvent favoriser la cohérence du changement à l’échelle nationale, en promouvant un dialogue constant entre les acteurs institutionnels.

5. Discussion : enjeux et perspectives pour un développement organisationnel durable

La réussite du DO en Haïti dépendra de la capacité des organisations à articuler vision stratégique et apprentissage collectif. L’objectif n’est pas seulement d’améliorer la performance interne, mais de contribuer à la transformation sociale et institutionnelle du pays.

Parmi les leviers clés :

- La formation et le renforcement des capacités des cadres publics et privés ;
- L’institutionnalisation du suivi-évaluation et de la capitalisation des expériences ;
- La mise en réseau intersectorielle pour favoriser les échanges de pratiques ;
- L’intégration du DO dans les politiques publiques de réforme et de gouvernance.

En somme, le développement organisationnel doit être conçu comme un processus d’apprentissage collectif et de co-crédation, au service d’une vision partagée du progrès social et économique.

Conclusion

Le développement organisationnel et le changement, loin d'être de simples outils de management, constituent en Haïti des instruments essentiels de survie et de transformation. Leur réussite dépend d'une compréhension systémique des interactions entre le secteur public, le secteur privé et les ONG.

L'avenir du changement organisationnel en Haïti repose sur la capacité de ces trois sphères à apprendre ensemble, à partager leurs savoirs et à bâtir une culture du leadership collectif. En intégrant les principes du DO — participation, apprentissage et culture du changement —, le pays peut renforcer ses institutions, dynamiser ses entreprises et revitaliser son tissu social.

Références bibliographiques (APA 7e édition)

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.