

Piloter le potentiel humain des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) congolaises par la confiance

Driving the human potential of small and medium-sized Congolese family businesses through trust

Prince Valnis Kester MOLOUMBA MOKANGO

Docteur en Sciences de gestion

LABO- GRH-STRATEGIE-ORGANISATION

Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature,

Université Marien NGOUABI

moloumbaprince@gmail.com

Date de soumission : 11/10/2023

Date d'acceptation : 02/01/2024

Pour citer cet article :

MOLOUMBA MOKANGO.P.(2024) « Piloter le potentiel humain des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) congolaises par la confiance », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 25 – 51.

Authors agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Les petites et moyennes entreprises familiales (PMEF) sont les plus anciennes et les plus nombreuses au niveau mondial. Par leur ancienneté et par leur positionnement stratégique, elles contribuent de façon significative à la création des emplois. Elles génèrent également de la richesse ; contribuant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des populations. Elles sont dirigées par les managers au gré des styles de direction qui sont proposés dans la littérature managériale. A cet effet, l'objectif de cet article est de comprendre comment les managers des petites et moyennes entreprises familiales pilotent leurs ressources humaines par la confiance. D'une manière précise, il s'agit de cerner les mécanismes mis en exergue par les managers des petites et moyennes entreprises familiales en terre congolaise, dans la valorisation du management par la confiance. Dans cette optique, une méthodologie qualitative est mobilisée, les entretiens semi-directifs sont utilisés comme méthode qualitative et le guide d'entretien est mis en œuvre comme outil de collecte des données qualitatives. De cette étude de terrain, la réponse provisoire est confirmée.

Mots clés : Piloter, Potentiel humain, PME familiales, Confiance, Congo

Abstract

Small and medium-sized family businesses (SMBs) are the oldest and most numerous in the world. By virtue of their age and strategic positioning, they make a significant contribution to job creation. They also generate wealth, helping to improve people's living conditions. They are run by managers according to the management styles proposed in managerial literature. To this end, the aim of this article is to understand how managers of small and medium-sized family businesses manage their human resources through trust. Specifically, the aim is to identify the mechanisms used by managers of small and medium-sized family businesses in the Democratic Republic of Congo to promote trust-based management. To this end, a qualitative methodology was used, with semi-structured interviews as the qualitative method and an interview guide as the tool for collecting qualitative data. From this field study, the provisional answer is confirmed.

Key words: Management, Human potential, Family SMEs, Trust, Congo

Introduction

La confiance est un sujet de préoccupation majeure pour les petites et moyennes entreprises familiales (Aghbari et al., 2017). Elle est au cœur des relations qui existent entre les managers et leurs collaborateurs (Mahé de Boislandelle, 1993), d'une part, entre les collaborateurs et leurs managers (Couteret, 1998), d'autre part, parce que la confiance s'apparente à la vie de famille au sein d'une petite et moyenne entreprise familiale (Carrier, 1992).

Bien qu'il existe une différence factuelle entre le manager qui donne confiance au collaborateur et le collaborateur qui demeure le dépositaire absolu de la confiance (Dejours et Gernet, 2012), la confiance accordée à un collaborateur dans la vie effective d'une petite et moyenne entreprise familiale (PMEF) est la résultante d'une expérience capitalisée par le collaborateur et surtout sa capacité à s'engager en toute responsabilité pour l'intérêt général de l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, il serait malaisé, dans le cadre de la vie tangible de la petite et moyenne entreprise familiale (PMEF), d'admettre une relation durable et professionnelle sans une coopération de confiance. En suivant ce raisonnement, la mobilisation d'une démarche visant à construire une relation de confiance, dans un viatique de travail, s'avère indispensable (Lane et Bachmann, 1996), dans le quotidien des petites et moyennes entreprises familiales (PMEF).

Considérée comme un facteur déterminant pour le bien être des salariés (Dionne, 2014), un levier de compétitivité pour les petites et moyennes entreprises familiales (Chêne et Le Goff, 2017), la confiance peut se définir comme un état de conscience psychologique qui comprend la volonté manifeste d'accepter la fragilité qui a pour fondement les intentions ou les attitudes d'un collaborateur dans une entreprise (Neveu, 2004). Basée sur une promesse implicite qui stipule, en termes clairs, que l'autre ne fera pas du mal à l'autre (Butler, 1991), la confiance est un ensemble d'attentes qui intègrent des valeurs partagées par le manager et ses collaborateurs impliqués dans un système économique implicite ou explicite (Zucker, 1986).

Cependant, en dépit des publications remarquables sur le concept de confiance dans la littérature managériale anglophone (Robinson, 1996), malgré une floraison reconnue des articles dans le monde francophone (Neveu, 2004), la mise en application d'un processus visant à situer la confiance au cœur du fonctionnement organisationnel des petites et moyennes entreprises familiales, dans certaines aires géographiques, est non seulement peu évolutive, mais demeure également dans un statut quo peu profitable. Ces petites et moyennes entreprises familiales privilégient les normes, renforcent le contrôle et encouragent les règles dans un environnement où la confiance serait plus pertinente (Chêne et Le Goff, 2017). Elles sont presque convaincues que la notion de confiance constitue une forme de faiblesse autoritaire qui

s'ignore dans un monde dans lequel les ressources humaines ont besoin d'être commandé et non d'être managé.

Alors que la confiance est considérée comme la locomotive de motivation et de performance organisationnelle dans une sphère où l'atteinte des objectifs en commun est privilégiée (Edouard et Gratacap, 2011), ces entreprises continuent à œuvrer dans la valorisation du style directif autoritaire. Elles soutiennent l'idée d'après laquelle la confiance est utilisée pour manipuler, dominer et contraindre les collaborateurs (Bornarel, 2004) et non pour optimiser la productivité organisationnelle (Moloumba Mokango, 2021).

Cependant, dans le cadre d'une observation pointue, fruit de notre rapprochement avec les petites et moyennes entreprises familiales congolaises, nous avons constaté que certaines entreprises s'inscrivent dans une logique visant à considérer la confiance comme le nombril de leur réussite, mieux encore comme leur facteur clé de succès. La confiance est pour ces petites et moyennes entreprises familiales un choix facteur d'efficacité, un déterminant d'efficience et une perspective utilitariste de performance. Si la confiance est considérée comme le précieux sésame ouvre toi qui aide à la compétitivité, il n'est pas étonnant de constater que les tops managers de ces petites et moyennes entreprises familiales mobilisent une énergie débordante pour créer de la confiance au cœur des prouesses managériales de leur entreprise. C'est à juste titre l'expérience vécue par sept petites et moyennes entreprises familiales congolaises œuvrant dans le secteur de la santé, des agences de voyage, de l'hôtellerie, de l'agriculture, du bâtiment, de la microfinance et du conseil en management.

L'épigenèse, c'est-à-dire, la capacité à innover (Moloumba Mokango, 2020) étant un sujet de réflexion et de méditation, conscient du fait que les ressources humaines d'une petite et moyenne entreprise familiale ont des affects et peuvent être finalement influencées par un environnement spécifique, nous nous sommes arrogé le privilège de mener une étude scientifique pour donner du sens au phénomène de la confiance dans un contexte congolais. Compte tenu de la place qu'occupe le concept de confiance dans la vie des petites et moyennes entreprises familiales, dans un souci de clarification du fait social et d'enrichissement de la littérature managériale des ressources humaines de notre environnement, nous avons jugé utile de mener une étude scientifique sur la confiance dans les PME familiales en terre congolaise. C'est pour cette raison que nous avons choisi comme thème : « piloter le potentiel humain d'une petite et moyenne entreprise familiale congolaise par la confiance ». La confiance étant considérée comme l'un des pivots des pratiques ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises familiales, il s'agit, en quelque sorte, de comprendre les mécanismes

mobilisés par les petites et moyennes entreprises familiales congolaises dans le cadre du pilotage de leurs ressources humaines par la confiance. Dans cette optique, notre question de recherche est la suivante : comment les managers des PME familiales congolaises gèrent-ils leurs ressources humaines par la confiance ?

La pertinence de cette recherche est triple. En effet, la question de la confiance est moins prolifique dans la littérature du management des ressources humaines en République du Congo. Dans cette perspective, cet article vise non seulement à mettre sur orbite, théoriser et agencer le concept de confiance dans un contexte des PME familiales, mais également à donner du sens sur les approches mobilisées par les managers des petites et moyennes entreprises familiales en vue de piloter leurs ressources humaines par la confiance. Elle mérite d'être approfondie, non seulement pour mieux servir les chercheurs d'aujourd'hui et de demain, mais aussi parce qu'elle se veut une valeur ajoutée pour les théoriciens des approches stratégiques des ressources humaines. Aussi, les managers des petites et moyennes entreprises familiales ne disposant pas d'assez d'énergies pour lier leur quotidien professionnel à la recherche scientifique sur le terrain, ce papier a-t-il pour ambition de canaliser leur décision aux fins de leur permettre de mieux motiver leurs collaborateurs et de booster la production optimale de leurs biens et de leurs services. En dernière instance, le ministère des PME ne dispose pas encore d'un plan stratégique de développement sur les petites et moyennes entreprises familiales congolaises. Cette recherche sera, à tout point nommé, d'un apport consistant pour le renforcement des capacités de la direction générale du développement des PME.

Cet article aborde tout d'abord la revue de la littérature. Ensuite, ce papier présente le protocole méthodologique de la recherche. Enfin, la dernière partie de l'article présente et discute les résultats de la recherche.

1. Revue de la littérature

Dans cette revue de la littérature, nous allons rapprocher les concepts de confiance, des ressources humaines, des petites et moyennes entreprises et de pilotage du capital humain.

1.1. La confiance : qu'en est-il exactement ?

La définition du concept de confiance ne fait pas l'unanimité des auteurs en sciences de gestion et du management (Karsenty, 2018). Chaque auteur essaie de proposer une approche définitionnelle conformément à son positionnement scientifique et s'inscrit souvent dans la logique de sa pensée. Dans cette perspective, les travaux de (Fukuyama, 1995) définissent la confiance comme la résultante des attentes qui se construisent dans une société dirigée par une attitude stable qui admet la franchise, se focalise sur les relations de réciprocité et se fonde sur

des us et coutumes propres à cette communauté. S'inscrivant dans une logique de socialisation au sein d'une entreprise, les publications de Vatteville (2009) soutiennent que la confiance est un processus dynamique qui encourage les actions collectives dans une démarche de continuation de socialisation qui prend en compte et stimule les coopérations aux fins de consolider le travail en équipe et permettre l'atteinte des objectifs dans les délais pour le bien de tous les collaborateurs de la petite et moyenne entreprise familiale. Outil qui permet au manager d'affronter la liberté de ses collaborateurs (Watier, 2008), chaînon manquant qui empêche la performance organisationnelle (Charreaux, 1998), produit des valeurs partagées, formelles ou informelles (Neveu, 2004), la confiance est, pour ainsi dire, la croyance dans l'état d'esprit sincère des compétences du collaborateur en vue de mener des actions conjointe dans un phénomène qui recèle des risques moins maîtrisés (Chêne et Le Goff, 2017). Allant dans le même sens et cherchant à intégrer les trois dimensions de la confiance, les recherches de Karsenty (2018) affirment que la confiance est une connaissance qui comporte des éléments affectifs et intuitifs de sérénité qui proviennent du lien d'un acteur organisationnel sur qui un collaborateur, dans une entreprise, décide de reposer ses espoirs dans une situation donnée en espérant que cet acteur prendra soin de ses intérêts.

Il existe plusieurs types de dimension dans le concept de confiance notamment, la confiance affective, la confiance cognitive et la confiance relationnelle (Origgi, 2008). Ces différentes dimensions de la confiance se construisent au fil du temps avec pour soubassement l'expérience capitalisée et cumulée entre le top management d'une entreprise et les autres niveaux du management notamment le senior management, le middle management et l'opérationnel management (Robbins et al., 2014).

Dans une logique de discontinuité dans la continuité, les travaux de (Neveu, 2004) évoquent trois types de confiance qui sont la confiance interpersonnelle, la confiance organisationnelle et la confiance inter organisationnelle.

Ces trois catégories de confiance peuvent être schématisées suivant le tableau ci-après :

Tableau 1 : la typologie de confiance

Type de confiance	Caractéristiques
La confiance interpersonnelle	La confiance interpersonnelle est une forme de relation qui peut naître, dans le cadre du travail, au sein d'une même entreprise, entre collaborateurs ou entre un manager et un collaborateur, dans le respect mutuel.
La confiance organisationnelle	Ce type de confiance concerne la confiance au sens large dans une entreprise. De façon spécifique et en respectant l'approche de l'entonnoir, la confiance organisationnelle intègre en son sein les relations de confiance que les collaborateurs peuvent porter sur leur manager.
La confiance inter organisationnelle	Cette confiance s'inscrit dans la logique des relations qu'une entreprise peut avoir avec une autre.

Source : Neveu (2004)

Ce tableau synthétise les différents types de confiance qui existent dans la vie d'une entreprise, en général, et dans la vie d'une petite et moyenne entreprise familiale, en particulier. Dans le cadre de cette recherche, nous allons analyser les questions liées à la confiance organisationnelle. En effet, la confiance organisationnelle fait le juste dosage entre la confiance interpersonnelle qui peut être aussi considérée comme un ensemble d'engagements mutuels entre deux individus d'une organisation spécifique (Kreps, 1990) et la confiance inter organisationnelle parce que cette dernière est l'aspect double de la confiance organisationnelle. La confiance inter organisationnelle encourage la signature des contrats entre les deux entreprises (Torre, 2000), dans le cadre des alliances stratégiques (Strategor, 1997), se repose sur une mutualité réciproque (Torre, 2000) et engage par cette stratégie les deux entreprises sur le long terme (Cocula, 2002).

Par son positionnement multidimensionnel et parce qu'elle a pour vocation de permettre non seulement la pérennité, mais aussi la performance, c'est-à-dire, la production des biens et des services de qualité (Moloumba Mokango, 2020), la confiance peut être considérée comme un

vecteur de performance au sein des PME familiales. En effet, l'exigence pressante de mobiliser, dans les petites et moyennes entreprises familiales, un style participatif, assorti d'une attitude tempérée et des pratiques managériales visant à situer le capital humain au cœur de la compétitivité incitent à faire de la confiance un havre de pérennisation. En s'inspirant de ce raisonnement, la capacité à situer la confiance à l'avant-garde de la performance (Campoy et Neveu, 2007) ne peut pas résulter d'un ajustement passager (Vatteville, 2009). Elle devrait être le résultat d'une démarche patiente et rigoureuse pour permettre à la graine de germer à des fins de durabilité organisationnelle.

A la lecture de la littérature managériale existante, il apparaît nécessaire de consacrer quelques lignes sur les liens hiérarchiques qui existent entre les managers et leurs collaborateurs (Barber et Chavez, 1983). De façon primitive, les collaborateurs qui occupent des fonctions au niveau de l'opérationnel management, à titre d'illustration, peuvent craindre d'être traité de façon injuste (Krämer, 1996). Cette crainte devient factuelle lors des périodes de promotions, d'allocation des ressources financières, des entretiens annuels. Dans cet ordre d'idée, l'établissement d'une relation de confiance (Dupont, 2012) s'avère indispensable pour renforcer les liens professionnels exigés par la culture organisationnelle.

Par ailleurs, la mise en application du concept de confiance, dans une petite et moyenne entreprise familiale, devrait se faire suivant les principes sacro-saints de l'éthique professionnelle. En effet, la confiance peut présenter ses limites lorsque le collaborateur dont le manager fait confiance rejette cette dernière en présentant une réaction opposée (Getz, 2009), parce que considérant cette confiance comme une forme de manipulation. Dans la plupart des cas et devant une telle situation, un conflit naît et met les deux parties dans une forme d'asymétrie (Robbins et al., 2014). Dans ce cas de figure, la valorisation du collaborateur, par ses prouesses professionnelles, ses expériences acquises, sa bonne volonté (Das et Teng, 1998), peut être un secours indispensable pour désamorcer les tensions d'une manière coopérative (Khodyakov, 2007). Ce positionnement confortable, qui s'inscrit dans les sillages des nouvelles pratiques managériales, a le mérite de mettre le collaborateur autrefois frustré dans une posture qui conduirait inévitablement vers la confiance assurée (Castelfranchi et Falcone, 2000).

1.2. La PME familiale : de quoi parle-t-on ?

Une petite et moyenne entreprise familiale (PMEF) est une entité économique qui propose, dans un marché spécifique, des biens et des services, pour satisfaire une clientèle particulière (Moloumba Mokango et Mzid, 2019). En République du Congo, le législateur accorde peu d'intérêt au concept de petite et moyenne entreprise familiale. La loi N°46 du 3 novembre 2014,

portant mesures de promotion et de développement des très petites, petites et moyennes entreprises, n'intègre nullement le concept de PME familiale. En s'inspirant de cette loi, une PME familiale reste dans les caractéristiques de catégorisation de trois entités différentes, notamment les très petites qui ont un effectif inférieur ou égal à neuf (9) salariés, les petites qui ont un effectif allant de dix (10) employés à dix-neuf (19) salariés et la moyenne qui possède vingt (20) à cent (100) employés. Cette loi évoque également le critère de chiffre d'affaires qui varie d'une très petite, en passant par une petite et en terminant par une moyenne entreprise.

La définition d'une PME et par le fait même d'une petite et moyenne entreprise familiale congolaise qui se fonde sur les critères d'effectif et de chiffre d'affaires semble peu évolutive et limitative. En effet, les effectifs peuvent évoluer et diminuer par rapport aux circonstances économiques et politiques d'un environnement spécifique. Le chiffre d'affaires d'une petite et moyenne entreprise familiale, quant à lui, dépend d'un secteur d'activité à un autre (Diop, 2018). En se focalisant sur la littérature managériale disponible, la petite et moyenne entreprise familiale est une entité dont le capital de l'entreprise est en majorité détenu par les membres d'une même famille. Le management de cette entreprise est l'expression de l'esprit de famille. Aussi, les fonctions stratégiques sont-ils sous l'égide des membres appartenant à une même famille (Poulain-Rehm, 2006a). La famille dépositaire de la petite et moyenne entreprise familiale, sous la direction du propriétaire de l'entreprise, assure le contrôle (Barnes et Hershon, 1976) de l'entreprise et contribue à la valorisation de sa culture (Barry, 1975).

Par volonté de précision, certains auteurs soutiennent qu'une petite et moyenne entreprise est dite familiale lorsqu'un groupe dominant appartenant à une même famille possède 50% des actions de l'entreprise (Donckels et Fröhlich, 1991). Dans le souci majeur de définir le concept de PME familiale, les auteurs tels que (Davis, 1983) évoquent avec une régularité croissante l'interaction qui existe entre les managers de la petite et moyenne entreprise familiale et l'entreprise elle-même. Dans cet ordre d'idée, le conseil d'administration (Beckhard et Dyer, 1983) peut-être le creuset où s'exprime librement les décideurs de la petite et moyenne entreprise familiale. Allant dans le même sens et s'appuyant sur une perspective qualitative, l'auteur Carsrud (1994) élève le niveau d'exigence en pensant que le caractère familial d'une petite et moyenne entreprise peut se dégager lorsque les membres appartenant à un même groupe émotionnel œuvrent dans une même entreprise.

Dans l'optique de la définition d'une petite et moyenne entreprise familiale et bien que cette définition ne fasse pas le consensus de tous les chercheurs (Handler, 1989), certains auteurs intègrent le principe sacro-saint de la transmission pour parler d'entreprise familiale que

lorsqu'il s'agit d'une entreprise de deuxième génération (Poulain-Rehm, 2006). Pourtant, les travaux des auteurs Allouche et al. (2008) intègrent dans cette transmission le principe d'intention stratégique de transmettre l'entreprise à la génération future comme élément déterminant pour qualifier une petite et moyenne entreprise familiale. En s'inscrivant dans cette logique, une PME familiale est une entreprise de petite taille dont la propriété, le contrôle et le management sont sous la direction d'un groupe appartenant à une même famille qui a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Bayad et Barbot, 2002).

Considérées par certains comme les premières entreprises qui ont peuplé le monde, à l'instar des grands mammifères qui ont toujours existé et continuent à exister (Moloumba Mokango, 2021), les petites et moyennes entreprises familiales sont parfois les grandes oubliées de l'économie nationale (Veysset, 2020). Pourtant, elles disposent des performances organisationnelles remarquables, parce qu'elles présentent des ratios de rentabilité plus que les autres entreprises (Moloumba Mokango, 2021). Elles recèlent également des aptitudes à produire les biens et services dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle de la concurrence (Debruyne, 2015). Même en période de concurrence déloyale ou en temps de crise aiguë (Moloumba Mokango, 2020), la petite et moyenne entreprise familiale possède les atouts de résilience incontestable (Moloumba Mokango, 2021), parce que faisant de l'anticipation l'un de ses facteurs clé de succès.

De nos jours, les pratiques managériales des petites et moyennes entreprises familiales deviennent des modèles à suivre pour les grandes entreprises (Choquet, 2021). Cela est la résultante des mutations que connaissent le monde du travail et qui exigent un changement de cap qui prend en compte les intérêts sociaux et économiques des collaborateurs en vue de stimuler leur adhésion, de consolider leur fidélité, de renforcer leur engagement, seules sources de performance et de productivité (Lamiri, 1993). Ce faisant, l'entreprise s'inscrit dans la lignée des spécialistes des ressources humaines qui cherchent à garantir la disponibilité en permanence des compétences à même de résister contre la houle concurrentielle (Poissonnier et Drillon, 2008) pour finalement parler de la gestion durable du capital humain.

1.3. Piloter le potentiel humain : de quoi s'agit-il ?

Piloter le potentiel humain d'une petite et moyenne entreprise familiale est, en quelque sorte, un processus qui vise à effectuer des choix (Martory et Crozet, 2016) aux fins de permettre à l'entreprise de se pérenniser et de faire un retour sur investissement. Ce pilotage mobilise des méthodes et des outils pour gérer la fonction des ressources humaines au service de la stratégie de la PME familiale (Allègre et Andréassian, 2008). Dans cet ordre d'idée, piloter le capital

humain d'une PME familiale, c'est manager les ressources humaines (Noel et Grasser, 2014), en choisissant un style spécifique ou en s'inscrivant dans le sillage du management situationnel pour finalement contribuer à la performance organisationnelle.

Il existe plusieurs styles de management qui peuvent être mobilisés par le manager dans le cadre de ce pilotage, notamment le style directif (Nelson et Economy, 2005), le coaching (Barabel et Meier, 2010), le participatif (Robbins et al., 2014), le délégitif (Bourdieu, 1984) et le pilotage par la confiance (Neveu, 2004).

Ce pilotage du capital humain exige dextérité et doigté (Moloumba Mokango, 2021). En effet, il s'applique, d'une part, sur des hommes qui ont des capacités pour réaliser une tâche, des intelligences pour démêler le vrai du faux et des attitudes pour gérer des conflits (Moloumba Mokango, 2020) susceptibles de créer un fossé entre les objectifs globaux de la PME familiale et les intérêts corporatistes des salariés. D'autre part, le pilotage des ressources humaines s'effectue dans un contexte de travail qui est à la fois une source de contrainte et de réalisation de soi pour les collaborateurs (Noel et Grasser, 2014). Cette dualité demeure une réflexion permanente pour le pilotage des hommes au quotidien.

Dans le cadre du management pratique d'une PME familiale, le pilotage du capital humain par la fonction ressources humaines est confronté aux nombreux défis liés aux stratégies d'internationalisation (Cocula, 2002) développées par les entreprises qui œuvrent à l'international. En effet, dans le souci de produire pour continuer à produire, les directions générales exigent de la fonction ressources humaines de s'adapter à une aire concurrentielle pour stimuler le processus de fidélisation des hommes et des femmes dotés d'une expérience avérée utile pour la survie de l'entreprise (Haegel, 2016). Eu égard ce raisonnement, le pilotage des ressources humaines, dans une petite et moyenne entreprise familiale, doit s'adapter en permanence (Dietrich et Pigeys, 2016) pour rester compétitif et concurrentiel, dans un environnement en profonde mutation.

Dans la littérature du management des ressources humaines, plusieurs phrases qui insistent sur la nécessité de situer le pilotage du capital humain au cœur des projets de l'entreprise sont nombreuses. Ce leitmotiv qui considère l'homme comme une ressource stratégique est une preuve vivante de la place que le pilotage des hommes occupe dans la vie des organisations. Dans le fonctionnement des PME familiales, en particulier, cette insistance prend encore un relief supplémentaire. Toutefois, les travaux des auteurs Emery et Gonin (2009) rappellent tout de même la nécessité de lier ce pilotage aux normes de qualité pour que se pérennise à tout jamais le management des ressources humaines éternel.

Par ailleurs, les travaux de Moloumba Mokango (2020) insistent dans une suite logique, sur l'impérieux intérêt de lier le pilotage aux recrutements objectifs pour minimiser les risques inhérents à l'atteinte des objectifs dans les délais escomptés. Dans cet ordre d'idée, l'évaluation des compétences des ressources humaines peut être utilisée comme levier de performance (Elenga et al., 2021) capable de tamiser les évolutions professionnelles des hommes dans une PME familiale.

En outre, piloter les ressources humaines dans une forme de contextualisation souple est une démarche qui renforce la cohésion sociale au sein des petites et moyennes entreprises familiales. En effet, les hommes sont l'expression de leur passé, de leur personnalité, de leur environnement, de leur expérience capitalisée et du passé de leur entreprise. Entre le pilotage qui est mobilisé par le manager et l'acceptabilité de ce pilotage par le potentiel humain existent la carrière, les attentes et les espoirs du salarié (Martory et Crozet, 2016). C'est pour cette raison que la contextualisation est d'une importance capitale pour valoriser l'homme qui reste, somme toute, la ressource stratégique de la PME familiale. La contextualisation met l'homme dans une situation de confiance et booste sa productivité.

En dernière instance, l'homme étant que ressource humaine, n'est pas seulement constitué de la tête, des mains, des pieds, du nez et des oreilles. Il dispose également d'un cerveau qui lui permet de réfléchir. Dans cette optique, la ressource humaine est un sujet pensant, libre et autonome dans le monde de la PME familiale. Elle peut accepter ou rejeter un style de pilotage mobilisé par le manager et elle peut également admettre ou réfuter une standardisation et une manipulation venant de la hiérarchie (Carassus, 2014). En cela, la confiance comme style de management dans une PME familiale est de plus en plus appliquée.

2. Protocole méthodologique

L'approche méthodologique est d'un secours indispensable pour cerner les contours du phénomène à étudier (Audet et Parissier, 2022). Bien qu'il existe deux méthodologies, notamment la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative qui se repoussent (Moloumba Mokango, 2020) et se complètent par le biais de la qualimétrie (Fouad, 2016), dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi la méthodologie qualitative.

Le choix de la méthodologie qualitative s'explique par le fait qu'il nous a permis de donner du sens au phénomène de pilotage par la confiance dans les petites et moyennes entreprises familiale congolaises. La méthodologie qualitative recèle d'un protocole capable d'aider à cerner le vécu et les expériences des acteurs aux fins de mieux comprendre et expliciter un fait social à étudier dans les petites et moyennes entreprises familiales (Cherkaoui et Belgaid, 2018).

Dans le cadre de cette recherche, nous sommes fort convaincu que le travail de terrain joue un rôle incontestable dans l'interprétation du phénomène. Or, le contact avec les acteurs sur le terrain est non seulement facilité, mais demeure l'expression profonde de la méthodologie qualitative (Dumez, 2011). De ce contact de terrain, il ressort les passerelles factuelles pouvant mettre les sujets dans des conditions idoines de réflexion, de coopération, d'agir et d'interagir dans une dynamique de compréhension véritable du fait social en étude (Moloumba Mokango, 2021).

Par ailleurs, notre sujet porte sur le pilotage du capital humain par la confiance dans les petites et moyennes entreprises familiales congolaises. Dans cette logique, la variabilité du sujet est incontestable. Dans ce sens, l'interprétation (Poisson, 1991) comme voie de recours pour mieux clarifier ce pilotage ne peut s'exprimer clairement que par le truchement de la méthodologie qualitative (Faye, 2021). Tout phénomène étant le résultat d'une interprétation, notre sujet ne peut que s'inscrire dans une visée interprétative (Abaté, 2018) pour mieux intérioriser les mécanismes mis en place en vue de donner du sens au phénomène lié au management par la confiance dans les petites et moyennes entreprises familiales congolaises.

Nous ne travaillons pas sur toutes les entreprises congolaises. Nous avons retenu sept petites et moyennes entreprises familiales (Rispal et Jouison-Laffitte, 2015) pour comprendre comment les managers de ces entreprises arrivent à gérer leur grenier de compétences en situant la confiance au cœur de leur style de management. En adoptant ce point de vue, il a été prouvé par les travaux de (Yin, 2011) que les questions liées au comment sont du ressort de la méthodologie qualitative qui aide aussi à étudier les structures de taille restreinte (Giordano et Jolibert, 2016).

En notre connaissance, les publications sur le pilotage par la confiance dans les PME familiales, en terre congolaise, sont moins prolifiques. Nous travaillons, à cet effet, sur un sujet exploratoire. Les études dites exploratoires sont du domaine de la méthodologie qualitative (Moloumba Mokango et Mzid, 2019).

Notre thème est opérationnalisé sur les petites et moyennes entreprises familiales. Le choix de ces entreprises s'explique par leur performance, leur compétitivité, leur ancienneté, leur chiffre d'affaires ainsi que leur pérennisation dans un environnement où les PME disparaissent six mois après leur création. Les PME familiales sélectionnées sont des leaders dans leur secteur d'activité en République du Congo. Elles mobilisent avec abnégation le management par la confiance qui fait ses preuves dans la durée. Elles ont des effectifs inférieur ou égal à cent (100) employés conformément au législateur congolais en matière de PME.

Dans le cadre de cette opérationnalisation, nous avons fait appel à la méthode des entretiens semi-directifs (Gagnon et Canelas-Trevisi, 2014). Aussi, le guide d'entretien, comme outil de collecte des données qualitatives a-t-il été mis en exergue pour décrire la pratique sociale du pilotage par la confiance dans les petites et moyennes entreprises familiales (Gélinas Proulx et Dionne, 2010). Ce guide d'entretien a été testé (Moloumba Mokango, 2020) auprès de certains acteurs des petites et moyennes entreprises familiales, notamment un chef d'agence, directeur adjoint, un manager commercial et une directrice administrative et financière. Après ce test exploratoire, le guide d'entretien comprenant sept questions a été soumis auprès de vingt-cinq (25) acteurs de terrain pour des entretiens qui ont duré une moyenne d'une heure et trente minutes (1h30mn) par participant. Dans ce guide d'entretien, nous avons tenu compte du registre de langue, de l'ordre des questions et de la cognition. Nous nous sommes efforcés, bien que cela ne soit pas facile, de rester nous-mêmes et de poser les mêmes questions, de la même façon, à tous les participants.

Ces acteurs de terrain sont constitués des directeurs centraux, des chefs de service, des responsables, des assistants et des chefs d'équipe. Le choix de cette cible s'explique par notre thématique qui concerne l'applicabilité d'un style de management spécifique sur des collaborateurs.

Dans le souci de mieux cerner le phénomène étudié, nous avons retenu l'analyse de contenu thématique pour analyser les données qualitatives mises à notre disposition. Cette analyse est, de nos jours, de plus en plus utilisée dans le traitement des données en sciences de gestion et du management (Moloumba Mokango, 2021). Ainsi, cette analyse aide-t-elle à la découverte des messages contenus dans un texte et rend explicite le côté caché d'un texte (Lemieux et al., 2017) pour lui en donner du sens (Sabourin, 2009).

A cet effet, après chaque entretien nous nous sommes permis de transcrire les discours de chaque acteur sur le livret de l'article. Par suite logique, nous avons procédé à une lecture flottante pour mieux s'imprégner du sujet (Bardin, 1977). En restant sur cette ligne, nous avons procédé à une analyse thématique pour faire le rapprochement des points de vue des uns et des autres sur le thème (Moloumba Mokango et Elenga, 2020). Comme l'indique les travaux de (Paillé et Mucchielli, 2012), nous avons mis en place un système de codage libre et continu qui a permis la mise en exergue d'un double codage en marge du texte. Ce raisonnement cohérent a consisté à ordonner les codes par un processus de catégorisation. Cette démarche a eu pour finalité la confrontation des résultats qui nous a permis de disposer d'une grille provisoire des résultats. Dans ce processus qualitatif, le logiciel Nvivo 10 a été d'un secours indispensable. En

dernière instance, pour s'assurer de la fiabilité des informations, nous avons procédé à la variation des sources de données (interne), ensuite, il y a eu la généralisation des résultats (externe).

3. Présentation des résultats

Notre thème porte sur le pilotage du capital humain par la confiance dans les petites et moyennes entreprises familiales congolaises. A cet effet, les études menées au sein des petites et moyennes entreprises familiales retenues donnent les informations pointues qui attestent comment la gestion par la confiance est opérationnalisée dans les PME familiales. Toutefois, pour des raisons de confidentialité, les acteurs interviewés n'ont pas donné leur accord pour qu'ils soient cités nommément. A cet effet, nous avons pensé codifier nos acteurs. Dans cette optique, le code (A) voudrait dire directeur central, le code (B) signifie chef de service, le code (C) veut dire responsable, le code (D) signifie assistant et le code (E) signifie chefs d'équipe. Ainsi, 1 désigne-t-il le directeur 1 alors que B1 désigne le chef de service 1, tandis que le C1 signifie le responsable 1, le D1 renvoi à l'assistant 1 et le E1 signifie le chef d'équipe 1.

Cela dit, notre travail de terrain a donné les résultats ainsi qu'il suit :

3.1. La confiance par les actions collectives

La mise en œuvre d'une stratégie de confiance au sein des petites et moyennes entreprises familiales passe inévitablement par la valorisation des actions collectives qui rejette aux calendes grecques la rivalité au profit de la convivialité. En effet, en mettant en place des actions conjuguées, dans le cadre de l'atteinte des objectifs, le capital humain œuvrant au sein des petites et moyennes entreprises familiales apprend à se connaître, à coopérer, à adhérer de façon collégiale à la vision de l'entreprise ; permettant ipso facto la production optimale des services. Dans cet ordre d'idée, la stratégie mise en place dans l'optique du management du capital humain devient bénéfique pour les petites et moyennes entreprises familiales parce qu'elle recèle des ressources humaines capables de satisfaire la clientèle, d'une part, et demeure à l'origine de la convivialité retrouvée, au sein des équipes, d'autre part.

Ce raisonnement est soutenu par le verbatim ainsi qu'il suit : « Nous nous efforçons de créer des conditions idoines de convivialité par l'instauration d'une confiance qui semble subtile, mais produit des effets à court, moyen et long terme », (D1).

Soutenant l'idée du premier acteur, un autre affirme : « est-il possible de construire la culture organisationnelle d'une entreprise telle que la nôtre sans la confiance ? Le fait de mener des actions d'une manière concertée nous permet de se connaître, de vivre ensemble et de réduire

considérablement les injustices pour le bien être de notre bien commun qui est notre entreprise », (A2).

3.2. La confiance par un style basé sur les affrontements des libertés des collaborateurs

Dans la vie des organisations, en général, et des petites et moyennes entreprises familiales, en particulier, cohabitent simultanément des attitudes des collaborateurs et les principes fondamentaux qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. L'idée émergente est celle qui consiste à tenir compte des attitudes environnementales du milieu dans lequel œuvre l'entreprise pour se laisser entourer des gages à même de garantir le respect des autres afin de ne pas heurter des sensibilités. Pour ce faire, la confrontation des libertés des collaborateurs est une démarche managériale pouvant permettre de cerner des tendances qui se dégagent de façon globale pour mettre sur pied un processus qui valorise le capital humain, seule source de productivité durable de la petite et moyenne entreprise familiale. Ce processus de confrontation est mis en exergue au sein des petites et moyennes entreprises familiales et constitue, somme toute, une approche de gestion par la confiance.

Ce raisonnement est soutenu par les propos suivants :

« Pour mieux gérer les hommes et surtout les cadres supérieurs dans une entreprise, il faut comprendre leurs attitudes. La compréhension des attitudes ne signifie pas la complaisance ou la gestion des émotions individuelles ce qui serait difficile à gérer. Cela signifie mieux comprendre les autres pour mieux les manager », (C3).

Soutenant cette idée, un acteur soutient :

« Gérer par la confiance c'est aussi respecter les libertés de ses collaborateurs parce qu'un collaborateur frustré est une bombe à retardement dont les dégâts peuvent être difficiles à maîtriser ». (B1)

3.3. La confiance par l'établissement d'une relation de confiance

L'établissement d'une relation de confiance est non seulement nécessaire, mais une condition obligatoire dans le développement du management du capital humain par la confiance au sein des petites et moyennes entreprises familiales étudiées. Cet établissement de confiance n'est pas à confondre avec le principe de familiarité qui est un phénomène inévitable dans la vie de toutes les organisations. Un phénomène où tous les managers sont confrontés dans la gestion stratégique et opérationnelle de leurs ressources humaines. L'établissement de la confiance permet aux managers de vivre dans une osmose quasi complète avec ses collaborateurs pour permettre la pérennité de l'entreprise. L'établissement de cette confiance est en même temps une pratique et une posture managériale qui inspirent les managers des petites et moyennes

entreprises familiales considérées comme les secteurs cibles dans la mise en mouvement de leur stratégie de gestion des hommes par la confiance. La relation de confiance au sein des PME familiales permet, certes, de fidéliser les hommes qui disposent de l'expérience avérée, mais également donne la possibilité de consolider les points d'ancrage capable d'aider les PME familiales à se pérenniser. Au sein de ces entreprises, l'établissement de cette relation de confiance ne se fonde pas sur un discours moelleux, mais sur la réalisation des faits factuels qui ont pour vocation de prendre en compte les dimensions sociales et professionnelles des collaborateurs. Basé sur une démarche à long terme et non sur un processus à court terme, parce que la confiance ne se décrète pas, mais se construit au fil des âges, l'établissement d'une relation de confiance est donc un préalable qui consolide les approches managériales et lutte contre les crises de confiance qui sont devenues un sujet de réflexion pour les managers d'aujourd'hui.

Ce laïus est confirmé par les propos ainsi qu'il suit :

« Sans établissement de confiance, la mise en œuvre d'une stratégie de gestion du personnel par la confiance devient un simple jeu de mot » (A1).

Un autre acteur soutient :

« Si vous n'établissez pas la relation de confiance, le collaborateur peut estimer à tort ou à raison que votre confiance est une forme de manipulation ». (E2).

Allant dans le même sens une actrice soutient : « que les relations humaines ne sont pas aussi faciles que vous pouvez l'imaginer et le penser. Un être humain ne peut pas être dressé. Il est éduqué. Il vient dans l'entreprise avec des acquis qu'il considère comme des attitudes toujours parce que reflétant son éducation, sa culture, son environnement. Ce n'est que par l'établissement d'une relation qu'il juge digne de confiance qu'il peut finalement accepter la perche tendue par celui ou celle qui veut établir sa relation de confiance », (B2).

3.4. La confiance par la performance des collaborateurs

La mise en mouvement d'un pilotage des ressources humaines basé sur la confiance passe aussi par la performance qui n'est autre que l'ensemble des aptitudes que disposent les ressources humaines dans la production des biens et services dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle de la concurrence. En effet, à cause de l'évolution croissante du travail, de la prédominance des technologies de l'information et de la communication et de l'interpénétration des chocs culturels, les managers des ressources humaines font de l'évaluation des performances une démarche sine qua non pour la durabilité de l'entreprise. Ils fixent des objectifs précis et clairs à leurs collaborateurs au début de chaque année. Ces derniers ont

l'obligation morale et professionnelle vis-à-vis de leurs managers et cela passe par la production des services de qualité. A l'issue de cette évaluation des performances qui prend parfois des tournures d'émulation dans certains secteurs d'activités, s'instaure de façon naturelle un management orienté vers la confiance entre le manager et son collaborateur. Cette confiance est un indicateur de premier plan entre le manager et son collaborateur. Cette confiance est également un levier d'implication du collaborateur dans la production des services au sein de la petite et moyenne entreprise familiale.

Cette argumentation est corroborée par les discours suivants :

« Notre entreprise est familiale. Nous nous battons au quotidien pour qu'elle continue à vivre. Tous ceux qui concourent à cela bénéficient de notre confiance », (D3).

S'inscrivant dans cette logique, un autre acteur stipule : « la performance de mes collaborateurs a une influence sur la relation de confiance qui existe entre nous dans l'entreprise », (C1).

4. Discussion des résultats

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu, d'abord, que le management des ressources humaines par la confiance a pour fondement les actions collectives. Il s'agit en quelque sorte de s'inscrire dans une logique d'après laquelle un seul charbon ne suffit pas pour allumer un feu, mais là où plusieurs sont mis ensemble, l'énergie latente en chacun d'eux peut être allumée en une flamme émettant lumière et chaleur. Ce raisonnement est fortement soutenu par les travaux de (Vatteville, 2009) qui évoquent le principe des actions collectives comme élément moteur de valorisation du management des hommes par la confiance au sein des entreprises. Par ailleurs, les travaux de (Moloumba Mokango, 2020) soutiennent autrement cette idée en évoquant le concept du management participatif comme vecteur de motivation et du mieux vivre ensemble au sein des petites et moyennes entreprises familiales. Dans ce même sillage, les travaux de (Nelson et Economy, 2005) considèrent la conjugaison des énergies, au sein d'une organisation, comme un précieux sésame ouvre-toi qui permet d'atteindre les objectifs dans les délais.

Notre recherche démontre, ensuite, que pour mieux asseoir la gestion du capital humain, les petites et moyennes entreprises familiales mobilisent une approche ayant pour socle l'affrontement des libertés des collaborateurs. Par affrontement des libertés, nous entendons une démarche managériale qui vise à mieux comprendre les attitudes des collaborateurs pour cerner leurs besoins économiques et sociaux aux fins de stimuler leurs désirs et permettre une production optimale au sein des petites et moyennes entreprises familiales. Cet affrontement des libertés joue également un rôle incontournable dans la gestion des émotions des

collaborateurs avec pour finalité la minimisation des frustrations inhérentes à toute vie professionnelle. Cette argumentation s'aligne dans la même logique de pensée que celle de (Watier, 2008) qui considèrent l'exercice d'affrontement des libertés comme un indicateur essentiel d'une mobilisation soutenue de la gestion du capital humain par la confiance au sein des PME familiales. Soutenant ce raisonnement, les travaux de (Neveu, 2004) affirment que ce processus constitue le socle d'une mise en lumière des valeurs partagées au sein des entreprises. Le travail que nous avons mené avec dextérité et doigté sur le terrain affirme, en outre, que l'établissement d'une relation de confiance est le pilier de la mise en œuvre d'un management de capital humain par la confiance dans les petites et moyennes entreprises familiales. En effet, l'établissement de confiance fait l'objet de publication, de régulation et parfois même d'ajustement pour qu'il garde, tant soit peu, sa place dans la gestion stratégique des hommes. L'établissement de confiance a pour objet de trouver une solution durable aux problèmes de confiance dans la gestion des PME. Il apporte un soutien incontestable dans le management du capital humain au sein des entreprises. Cette pensée est soutenue par les publications de (Bass et Stogdill, 1990) qui rejettent le dialogue de sourd entre le manager et le collaborateur au profit d'une relation de confiance durable qui se construit au fil du temps. Ce raisonnement est aussi soutenu par les travaux de (Dupont, 2012) qui rappellent l'intérêt d'un établissement d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs pour permettre la performance et la compétitivité de l'entreprise dans un environnement hautement concurrentiel.

En menant des recherches sur le terrain, il nous a été rapporté par les verbatims que la confiance se crée au sein des petites et moyennes entreprises familiales par le biais de la performance des collaborateurs. En effet, l'absence de confiance peut être à l'origine de l'absence de performance. Dans cet ordre d'idée, les managers ont tendance à faire confiance aux collaborateurs dévoués et prêts à produire les biens et services de qualité. Ce qui conduit à soutenir que le pilotage du capital humain par la confiance est basé sur la performance des collaborateurs. Avoir confiance en celui qui a des connaissances à même d'impulser la dynamique organisationnelle crée des interactions entre le manager, d'une part, le collaborateur, d'autre part. Cette argumentation est soutenue par les travaux de (Gratacap et al., 2001) qui expliquent clairement que la mise en exergue d'une politique ressources humaines par la confiance passe par la performance des collaborateurs. Cependant, cette idée est profondément contestée par les travaux de Getz (2009) qui stipulent que la confiance par la performance est une stratégie développée par les managers pour manipuler et duper les collaborateurs qui se trouvent dans une condition inconfortable de continuer à produire pour l'intérêt de l'entreprise.

Conclusion

Au-delà de la dimension théorique qui a consisté à agencer les concepts de pilotage du capital humain et de la confiance opérationnalisés dans l'aire des petites et moyennes entreprises familiales congolaises, cet article a pour objectif de comprendre comment se réalise le pilotage des ressources humaines par la confiance au sein de sept petites et moyennes entreprises familiales. En effet, la gestion du potentiel humain par la confiance est devenue un style de management qui aide les décideurs à mieux gérer les compétences diverses au sein des PME familiales. Comprendre son fonctionnement est une démarche audacieuse qui donne la possibilité de mieux appréhender la vie effective de la sphère des PME familiales.

Le travail de terrain mené, dans un contexte scientifique rigoureux, sur la base d'un protocole méthodologique qualitative, a permis de cerner quatre apports qui constituent le socle des résultats du management des hommes par la confiance au sein des petites et moyennes entreprises familiales congolaises. Il s'agit de la confiance par les actions collectives, l'affrontement des libertés des collaborateurs, l'établissement d'une relation de confiance et la confiance par la performance.

A ce stade de la recherche, il est fort difficile de démontrer que les PME qui mobilisent le pilotage des hommes par la confiance sont plus compétitives que celles qui développent d'autres styles de management. Il est encore plus difficile de justifier, avec un style racé relevant de l'art managérial, que le pilotage des hommes par la confiance est meilleur que d'autres approches managériales proposées dans la littérature. Ces deux questionnements feront, sans nul doute, l'objet des recherches futures.

En dernière instance, les résultats de notre recherche ne constituent pas un caractère de conclusion faisant autorité. Les données de nos résultats ont été collectées au sein de sept (7) petites et moyennes entreprises familiales en terre congolaise. Cela démontre, à juste titre, une dimension épigénétique caractérisée par des facteurs limitatifs. Nous souhaitons, à cet effet, que d'autres études soient menées, dans d'autres secteurs d'activités et dans d'autres pays, aux fins d'internationaliser le côté pluriel du thème et de renforcer la littérature managériale du sujet pour servir de façon aimante et désintéressée les jeunes chercheurs attirés par le management des ressources humaines éternel.

Bibliographie

- Abaté, A. M. (2018). Les motivations et logiques de l'informalisation des entreprises formelles. *Revue Congolaise de Gestion*, 1, 11-66.
- Aghbari, S. M. H., Abushouk, A. I., Attia, A., Elmaraezy, A., Menshawy, A., Ahmed, M. S., Elsaadany, B. A., & Ahmed, E. M. (2017). Malignant transformation of oral lichen planus and oral lichenoid lesions : A meta-analysis of 20095 patient data. *Oral oncology*, 68, 92-102.
- Allègre, C. B., & Andréassian, A. E. (2008). *Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel*. De Boeck Supérieur.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan : A matched-pair investigation. *Family business review*, 21(4), 315-330.
- Audet, M., & Parissier, C. (2022). La recherche qualitative dans les sciences de la gestion : De la tradition à l'originalité. *Recherches qualitatives*, 32(2), 1-12.
- Barabel et Meier, M. et O. (2010). *Manageor, les meilleures pratiques du management* (Dunod).
- Barber, R. T., & Chavez, F. P. (1983). Biological consequences of el nino. *Science*, 222(4629), 1203-1210.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bayad, M., & Barbot, M.-C. (2002). Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales : Étude de cas exploratoire de la relation père-fille. *Congrès International Francophone sur la PME*.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). SMR forum : Managing change in the family firm- Issues and strategies. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 24(3), 59.
- Bornarel, F. (2004). La confiance contrainte. *Résultat d'une recherche conduite dans un*.
- Bourdieu, P. (1984). Espace social et genèse des " classes ". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52(1), 3-14.

- Butler, M. A. (1991). Fiber optic sensor for hydrogen concentrations near the explosive limit. *Journal of the Electrochemical Society*, 138(9), L46.
- Campoy et Neveu, E. et V. (2007). Confiance et performance au travail. *Revue française de gestion*, 175, 139-153.
- Carassus, D. (2014). *Enjeux et impacts du pilotage collaboratif dans les organisations publiques locales*. Séminaire CNFPT, Rendez-vous territoriaux «Le pilotage de la collectivité et les activités collaboratives».
- Carrier, C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*. Éditions de l'Entrepreneur.
- Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship theory and practice*, 19(1), 39-48.
- Castelfranchi, C., & Falcone, R. (2000). *Trust is much more than subjective probability : Mental components and sources of trust*. 10-pp.
- Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.
- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 185-204.
- Cherkaoui, A., & Belgaid, A. (2018). Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : Enseignements d'une étude de cas. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 6(2), 141-181.
- Choquet, I. (2021). La PME familiale : Un modèle à suivre pour un management responsable? *Management des technologies organisationnelles*, 13(2), 141-156.
- Cocula, F. (2002). *Introduction générale à la gestion* (Dunod).
- Couteret, P. (1998). Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 95-111.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control : Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational dynamics*, 12(1), 47-56.
- Debruyne, M. (2015). Les éco-entreprises, des entreprises socialement responsables. *Revue de Management et de Stratégie*, 10(2), 18-48.

- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 75-91.
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2016). *La gestion des ressources humaines*.
- Dionne, V. M. (2014). *Montaigne, écrivain de la conciliation*. Classiques Garnier.
- Diop, S. (2018). Le manager africain face aux nouvelles méthodes de calcul de coûts : Cas du Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, 25(1), 97-131.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(2), 149-160.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- Dupont, M.-A. (2012). *Construire la confiance de ses collaborateurs : Une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager*.
- Edouard, S., & Gratacap, A. (2011). Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires. *Management Avenir*, 6, 177-199.
- Elena, A. R., Itoua, J. M. A., Moloumba Mokango, P. V. K. M. (2021). Evaluer pour performer les ressources humaines d'une entreprise : Une immersion dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) familiales congolaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- Emery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines : Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. PPUR presses polytechniques.
- Faye abdou Karim. (2021). Facteurs motivationnels du comportement irresponsable des sénégalais face à la crise de la covid 19 : En quête d'une théorie d'intervention. *Revue Africaine de Management*, 4(1, Juin 2021).
- Fouad, E. (2016). *Qualimétrie des méthodes analytique par l'approche de l'erreur totale*.
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Aff.*, 74, 89.
- Gagnon, R., & Canelas-Trevisi, S. (2014). L'analyse des pratiques en classe de français : Théories et méthodes. *Lidil. Revue de linguistique et de didactique des langues*, 49, 5-15.
- Gélinas Proulx, A., & Dionne, É. (2010). Blanchet, A., & Gotman, A.(2007). Série «L'enquête et ses méthodes» : L'entretien (2e éd. Refondue). Paris : Armand Colin. *Mesure et évaluation en éducation*, 33(2), 127-131.

- Getz, I. (2009). Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Gratacap, M.-P., Payrastra, B., Nieswandt, B., & Offermanns, S. (2001). Differential regulation of Rho and Rac through heterotrimeric G-proteins and cyclic nucleotides. *Journal of Biological Chemistry*, 276(51), 47906-47913.
- Haegel, A. (2016). *Toute la fonction Ressources Humaines-3e éd. : Savoirs-Savoir-faire-Savoir-être*. Dunod.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.
- Karsenty, L. (2018). Construire les conditions d'un travail en confiance¹. *La centralité du travail. Toulouse: Octarès*, 191-206.
- Khodyakov, D. (2007). Trust as a process : A three-dimensional approach. *Sociology*, 41(1), 115-132.
- Krämer, A. (1996). The structure and function of proteins involved in mammalian pre-mRNA splicing. *Annual review of biochemistry*, 65(1), 367-409.
- Kreps, D. M. (1990). Corporate culture and economic theory. *Perspectives on positive political economy*, 90(109-110), 8.
- Lamiri, A. (1993). *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché*.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust : Supplier relations in Britain and Germany. *Organization studies*, 17(3), 365-395.
- Lemieux, N., Lacelle, N., & Boutin, J.-F. (2017). Élaboration d'un dispositif didactique de compréhension/production d'hypertextes multimodaux. *Forumlecture. ch, 1*, 1-21.
- Mahé de Boislandelle, H. (1993). *Les théories de la transaction et de l'agence : Bases explicatives des nouvelles pratiques de GRH*. 248-255.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines-9e éd. : Pilotage social et performances*. Dunod.
- Maouloumba Mokango, P. V. K. (2020). *La gestion des conflits intergroupes au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME) : Une étude de trois entreprises de micro finance en République du Congo revue africaine de management*, vol 5(3),2020,pp.38-61 <https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/20464/11997>

- Moloumba MO Mokango, P. V. K. (2021). Manager une petite et moyenne entreprise(PME) congolaise dans un contexte de concurrence déloyale : Une étude exploratoire dans les entreprises du bâtiment et travaux publics. *Les annales de l'université de Parakou, serie sciences économiques et de gestion, Volume 6(N°1)*, PP.63-81.
- Moloumba Mokango et Mzid, P. V. K. et I. (2019). La croissance par la diversification dans les très petites entreprises : Cas de Geostrade Afric en République du Congo. *Revue Internationale de Gestion et d'économie, série A, gestion, Vol 4(N°7)*, pp.77-100.
- Moloumba Mokango, P. V. K. (2020). *La survie des petites et moyennes entreprises (PME) en temps de crise économique : Une expérience des entreprises de gardiennage en République du Congo* [Doctorat en sciences de gestion]. Institut Africain de Management (IAM).
- Moloumba Mokango, P. V. K. M. (2020). *Quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier au Congo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3924139>
- Moloumba Mokango, P. V. K. M., & Elenga, A. R. (2020). La gestion du temps, facteur d'efficacité des ressources humaines en période pandémique : Cas des managers féminins des entreprises, en temps de confinement lié à la covid 19, en République du Congo. *Revue Française d'Économie et de Gestion, 1(4)*.
<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/97>
- Nelson et Economy, B. et P. (2005). *Management pour les nuls* (généralistes).
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle : Définition et mesure*. conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines, texte [en ligne]
<http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome2/neveu.pdf>.
- Noel, F., & Grasser, B. (2014). *Ressources humaines*. Vuibert.
- Origi, G. (2008). *Qu'est-ce que la confiance?*
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11-L'analyse thématique. *Collection U*, 231-314.
- Poisson, Y. (1991). Recherche qualitative en éducation. *Canada Presse de l'université de Québec*.
- Poissonnier, H., & Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : Un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie sciences de l'entreprise, 2*, 22-43.
- Poulain-Rehm, T. (2006a). Les théories de la fidélisation. *J. Allouche (Ed.), Encyclopédie des ressources humaines*, 442-448.

- Poulain-Rehm, T. (2006b). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 77-88.
- Rispal, M. H., & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 15-40.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C.-C. (2014). Management : L'essentiel des concepts et pratiques (9e éd.). France: Pearson France.
- Robinson, D. (1996). Models which might explain negative correlations between direct and maternal genetic effects. *Livestock Production Science*, 45(2-3), 111-122.
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 415-444.
- Strategor. (1997). *Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale de l'entreprise*. Dunod.
- Torre, A. (s. d.). Torre A., 2000, *Faut-il avoir Confiance dans les Techniques de Production de la confiance ?* in Laufer R., Orillard M.(eds.), *La Confiance en Question*, L'Harmattan, 2000.
- Vatteville, É. (2009). La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance. *Management Avenir*, 8, 408-421.
- Veysset, T. (2020). *Entreprises familiales : Les grands oubliés de l'économie française*.
www.entrepreneur.fr
- Watier, P. (2008). De la société aux formes de socialisation. *Sociétés*, 3, 49-61.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust : Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*.

Annexe

Guide d'entretien

1. Parlez-nous de votre entreprise ?
 - Création ;
 - Effectifs ;
 - Positionnement ;
 - Chiffre d'affaires.
2. Quels sont les styles de management mobilisés au sein de votre entreprise ?

3. Pouvez-vous nous parler du management par la confiance au sein de votre entreprise ?
4. Comment le pilotage par la confiance est-il mis en œuvre dans votre entreprise ?
5. Parlez-nous de l'impact du pilotage par la confiance au sein de votre entreprise ?
6. Dans quelle mesure ce pilotage contribue-t-il à la performance de vos collaborateurs ?
7. Pouvez-vous nous expliciter les principes qui régissent le pilotage par la confiance au sein de votre entreprise ?