



**Prince Valnis Kester MOLOUMBA MOKANGO**

**Le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises**

---

MOLOUMBA MOKANGO, Prince Valnis Kester. *Le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises* [en ligne]. Sous la direction de Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2025.

Disponible sur : <https://www.theses.fr/2025LYO30001>

---



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »  
Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N° d'ordre NNT : 2025LYO30001

**THÈSE DE DOCTORAT DE  
L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3**  
Membre de la ComUE Université de Lyon

**École doctorale n° 486 - SEG, Sciences économiques et de gestion**

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 23 janvier 2025, par

**Prince Valnis Kester MOLOUMBA MOKANGO**

---

**Le développement des capacités d'anticipation  
des PME familiales congolaises**

---

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Directrice de thèse : **Mme Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET**

Devant le jury composé de :

**Mme Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET**

Professeure des universités,  
université Jean Moulin Lyon 3, France. Directrice de thèse

**M. Jean-Fabrice LEBRATY**

Professeur des universités,  
université Jean Moulin Lyon 3, France. Président du jury

**M. Emmanuel KAMDEM**

Professeur des universités émérite,  
université de Douala, Cameroun. Rapporteur

**Mme Florence NOGUERA**

Professeure des universités,  
université de Montpellier Paul-Valéry, France. Rapporteure

**Mme Blandine AGERON**

Professeure des universités,  
université Grenoble Alpes, Saint-Martin-d'Hères, France. Examinateuse

**M. Marc BONNET**

Professeur des universités émérite,  
université Jean Moulin Lyon 3, France. Examinateur



**Titre :** le développement des capacités d'anticipation des PME (PME) familiales congolaises

**Mots clés :** Développement, Capacités, Anticipation, PME familiales, Congo

**Résumé :** Cette recherche porte sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. La question principale de recherche est la suivante : comment les PME familiales congolaises développent-elles leurs capacités d'anticipation ?

Pour y parvenir, l'interprétativisme a été retenu comme positionnement épistémologique et le prisme qualitatif mobilisé comme méthodologie de recherche scientifique. Pour collecter les données, nous avons fait appel au guide d'entretien qui a été soumis sous forme d'entretiens semi-directifs à une population cible œuvrant dans quatre PME familiales congolaises notamment Securex, Olympic palace, Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit et Santé et Nature.

Les résultats de cette recherche listent les étapes respectées par les PME familiales congolaises dans le cadre de leur processus anticipatif. Ces étapes sont la vision stratégique, la prise de décision, la collecte des données, la détection du signal faible, la cellule anticipative informelle et la planification stratégique.

Bien que cette démarche anticipative soit développée de façon informelle, elle contribue de façon significative à la pérennisation des PME familiales en leur permettant de se distinguer par la proposition, sur le marché, des biens et des services dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle de la concurrence.

Pour apporter une valeur ajoutée à l'évolution de la science, un modèle empirique a été proposé pour permettre aux managers de prendre des décisions en faisant du processus anticipatif un réflexe.



**Title:** Developing the anticipation capacities of Congolese family-run small and medium-sized enterprises (SMEs)

**Keywords:** Development, Capacities, Anticipation, Family SMEs, Congo

**Abstract:** This research focuses on the development of the anticipation capacities of Congolese small and medium-sized family businesses. The main research question is as follows: how do Congolese family SMEs develop their ability to anticipate?

To answer this question, we adopted an interpretivist approach as our epistemological positioning, and a qualitative prism as our scientific research methodology. To collect the data, we used an interview guide that was submitted in the form of semi-directive interviews to a target population working in four Congolese family SMEs, namely Securex, Olympic palace, Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit and Santé et Nature.

The results of this research list the stages followed by Congolese family SMEs as part of their anticipatory process. These stages are strategic vision, decision-making, data collection, weak signal detection, informal anticipatory cell and strategic planning.

Although this anticipatory approach is developed informally, it makes a significant contribution to the sustainability of family SMEs, enabling them to stand out by offering goods and services with a perceived value that is sustainably superior to that of the competition.

To add value to the evolution of science, an empirical model has been proposed to enable managers to make decisions by turning the anticipatory process into a reflex.

## REMERCIEMENTS

Aucune recherche scientifique sérieuse ne peut se faire dans la solitude. Ainsi, voudrais je remercier dans le cadre de cette recherche doctorale ceux qui, de loin ou de près, ont contribué de façon significative à l'aboutissement de cette odyssée universitaire.

Tout d'abord, je souhaite remercier le Professeur Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, ma directrice de thèse, pour sa rigueur, son objectivité, sa confiance scientifique à un inconnu, son sens élevé de discipline et son coaching qui m'ont permis, en dépit des vicissitudes du cosmos, d'atteindre dans les délais les objectifs que je me suis fixés. Qu'elle trouve, hic et nunc, l'expression de ma profonde reconnaissance.

Je remercie le Professeur Jean-Fabrice LEBRATY pour ces conseils au Laboratoire Magellan et pour avoir accepté de siéger au Jury. Je suis profondément redevable au professeur Florence NOGUERA pour ses contributions lors de ma présentation au colloque international de l'AGRH de l'île de la Réunion, ainsi que pour m'avoir fait l'honneur d'être rapporteure. Mes remerciements distingués sont adressés au Professeur Emmanuel KAMDEM pour son interculturalisme, ses contributions multiformes pour l'évolution de la science ainsi que pour avoir accepté d'être rapporteur de cette recherche. Je suis extrêmement reconnaissant à l'endroit du Professeur Marc BONNET pour ses précieux conseils lors de notre échange téléphonique. Je dois aussi remercier le professeur Blandine AGERON pour la pertinence de son cours sur l'épistémologie de la recherche.

Ensuite, je remercie le conseil restreint de l'Ecole doctorale, de l'époque, notamment le Professeur Isabelle ROYER, directrice de l'école doctorale n°486 sciences économiques et gestion de l'Université de Lyon et le Professeur Jean François GAJEWSKI, directeur du laboratoire Magellan, pour avoir cerner la pertinence de ma thématique doctorale et pour m'avoir finalement accepté comme doctorant au sein de l'université de Lyon.

Je tiens à témoigner ma reconnaissance au Professeur Caroline HUSSLER, responsable du groupe de recherche stratégie, au sein du laboratoire Magellan, pour m'avoir permis de faire ma première présentation au sein du laboratoire avec des interventions multiples et variées des membres du groupe de recherche qui ont contribué à la consolidation de mon thème de recherche.

Je remercie infiniment les Professeurs Catherine Mercier-SUISSA et Nicolas LESCA pour avoir accepté d'être les membres de mon comité de suivi individuel et pour m'avoir

accompagné tout au long de ce parcours doctoral. Je suis très touché par le soutien, la disponibilité et l'accueil chaleureux des personnels du laboratoire Magellan qui ont été d'un viatique lors de mes séjours au sein de ce prestigieux laboratoire. Je ne saurais trop remercier mes collègues doctorantes et doctorants du laboratoire Magellan pour ces moments d'échanges fructueux et parfois même ces périodes d'incompréhension au laboratoire qui constituent, somme toute, la vie d'un doctorant à Magellan.

J'exprime ma sincère gratitude à Monsieur Jean Daniel OVAGA, Président Directeur général de la clinique Securex, à Monsieur Talal RHIAN, Président Directeur général de l'hôtel Olympic Palace, à Monsieur Blaise Noel EKOUEREMBAYE, Directeur général de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit et à Madame Diane MAVOUNGOU, Présidente de la PME santé et Nature, pour m'avoir ouvert les portes de leurs entreprises à l'effet d'opérationnaliser mon thème de recherche.

Je formule ma reconnaissance à Monsieur Valère Gabriel ETEKA YEMET, président de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) de la République du Congo, pour ses précieux conseils et son soutien indéfectible qui m'ont permis de tenir le cap jusqu'à l'aboutissement de ce projet faramineux.

Je souhaite être reconnaissant vis-à-vis de mon frère et ami, Patrick MAKITA KIHOUANGA, qui m'a ouvert les portes de ses locaux pour me faciliter les aller-retours en terre lyonnaise sans difficultés. Qu'il reçoit ici et de tout cœur l'expression de ma gratitude sans cesse renouvelée.

Je tiens à exprimer ma profonde déférence à l'endroit de mon père, Léon MOLOUMBBA, pour son éducation, son amour indéfectible et son sens élevé de la vie. J'aurais bien voulu qu'il soit présent dans cette salle pour assister à cette soutenance. Qu'il sache, là où il est, que je ne cesse de m'évertuer corps, âme et esprit, en vue d'atteindre les objectifs qu'il m'a fixé de rayonner autrement par la performance et de se positionner singulièrement par la compétitivité en vue de servir de façon aimante et désintéressée l'humanité souffrante.

Je remercie ma mère Charlotte NGOUASSEMBO, pour son amour tendre, mon épouse, Berline Dadine, pour sa compréhension légendaire et son soutien indéfectible sans lesquels ce travail n'aurait pu voir le jour. Que soient aussi remerciés Prince Espoir, Christian Valdy Birte, Rosen Lesage Elohim et Rosela Adélia Hélène, pour leur amour éternel.

Je tiens, enfin, à remercier mes amis du centre de Brazzaville-Kombé pour leur accompagnement profond, leur fraternité et surtout leur soutien multiforme.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRAGE THEORIQUE DU CONCEPT D'ANTICIPATION DANS LES PME FAMILIALES .....</b>	13
<b>CHAPITRE 1 : L'ANTICIPATION.....</b>	14
Introduction du chapitre 1 .....	14
1. Les anticipations : qu'en est-il exactement ? .....	15
2. Les différents types d'anticipation .....	27
3. La démarche anticipative .....	37
Conclusion du chapitre 1.....	50
<b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS DE L'ANTICIPATION .....</b>	52
Introduction du chapitre 2 .....	52
1. La veille stratégique.....	53
2. Le concept de prospective.....	65
3. La planification stratégique .....	74
Conclusion du chapitre 2 .....	86
<b>CHAPITRE 3 : LES PME FAMILIALES .....</b>	88
Introduction du chapitre 3 .....	88
1. Le concept des PME.....	89
2. Les PME familiales .....	99
3. La gouvernance des PME familiales .....	110
Conclusion du chapitre 3 .....	121
<b>DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE ET PROTOCOLE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DOCTORALE .....</b>	123
<b>CHAPITRE 4 : LES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES, SOCIALES ET ENTREPRENEURIALES DU CONGO .....</b>	124
Introduction du chapitre 4 .....	124
1. Les différentes particularités de l'environnement congolais.....	125
2. Le plan national de développement du Congo .....	136
3. Les PME familiales en République du Congo .....	148
Conclusion du chapitre 4 .....	159
<b>CHAPITRE 5 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	161
Introduction du chapitre 5 .....	161
1. La posture épistémologique .....	162
2. Nos choix méthodologiques .....	170
3. L'analyse des données.....	179
Conclusion du chapitre 5 .....	185

<b>CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU TERRAIN .....</b>	187
Introduction du chapitre 6 .....	187
1. Présentation des cas : historique et positionnement des PME familiales étudiées .....	188
2. Structure et fonctionnement des entreprises étudiées .....	196
3. Présentation et caractéristiques des acteurs interviewés .....	204
4. Les caractéristiques communes des PME familiales congolaises étudiées.....	210
Conclusion du chapitre 6 .....	213
<b>TROISIEME PARTIE : RESULTATS, DISCUSSION ET MODELE EMPIRIQUE DE L'ETUDE DOCTORALE ..</b>	216
<b>CHAPITRE 7 : PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>	217
Introduction du chapitre 7 .....	217
1. Le développement des capacités d'anticipation : une démarche pragmatique et scientifique par la vision stratégique dans les PME familiales congolaises .....	219
2. Le développement des capacités d'anticipation : une démarche par la prise de décision dans les PME familiales congolaises .....	222
3. La collecte des données : un maillon essentiel du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises .....	226
4. La détection du signal faible : une condition obligatoire et une étape nécessaire pour la définition du futur dans les PME familiales congolaises.....	231
5. Le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises : un cheminement par une cellule anticipative informelle .....	235
6. La planification stratégique : un agrégat rassurant du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises.....	239
Conclusion du chapitre 7 .....	243
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS ET PRESENTATION DU MODELE EMPIRIQUE .....</b>	245
Introduction du chapitre 8 .....	245
1. Discussion des résultats de la recherche.....	246
2. Présentation du modèle empirique de la recherche .....	267
Conclusion du chapitre 8 .....	271
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	273
Bibliographie.....	283
LISTE DES FIGURES.....	310
LISTE DES TABLEAUX .....	311
ANNEXES.....	312
Annexe 1 : <b>GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	313
Annexe 2 : <b>QUELQUES EXTRAITS DE VERBATIMS .....</b>	314
Annexe 3: ORGANIGRAMME DE LA PME FAMILIALE SANTE ET NATURE.....	316
Annexe 4: ORGANIGRAMME CAISSE CONGOLAISE D'EPARGNE ET DE CREDIT .....	317

Annexe 5 : ORGANIGRAMME HOTEL OLYMPIC PALACE .....	317
Annexe 6 : ORGANIGRAMME CLINIQUE SECUREX.....	318
TABLE DES MATIERES .....	319

## **INTRODUCTION GENERALE**

Le développement des capacités d'anticipation est l'épine dorsale des petites et moyennes entreprises (PME) familiales. Il permet non seulement aux PME familiales de s'adapter par l'aptitude aussi bien à anticiper qu'à prévoir (Lesca et Blanco, 2002), mais donne également aux PME familiales la possibilité de naviguer sur une bonne vague (Cocula, 2002). Processus permettant aux décideurs des entreprises à s'inscrire dans une logique de prise de décision tôt et au bon moment par le déploiement des données obtenues grâce aux aptitudes anticipatives et l'intériorisation des principes de base indispensables à la compétitivité (Chalus-Sauvannet, 2021), le développement des capacités d'anticipation contribue à la dynamisation des PME familiales.

Démarche stratégique pouvant contribuer à la pérennité des PME familiales, parce que disposant de la capacité d'augmenter la résilience de l'organisation face à une turbulence (Altintas et Royer, 2009), le développement des capacités d'anticipation offre les possibilités de mieux cerner les tendances environnementales (Fasquelle, 2018), de réduire les incertitudes dans le processus décisionnel des managers des PME familiales par des informations plus riches et plus pertinentes (Walters et al., 2003) et de minimiser la surcharge d'informations nuisibles (Lesca et al., 2009), dans un environnement hautement concurrentiel (Sargsyan, 2020).

Considéré comme l'aptitude à agir par anticipation sur les évènements susceptibles de se produire afin d'éviter les conséquences indésirables, le développement des capacités d'anticipation est l'un des facteurs clé de succès des PME familiales. S'appuyant sur des analyses stratégiques, parce que le diagnostic est un préalable à toute réflexion stratégique (Moloumba Mokango et Mzid, 2019), le développement des capacités d'anticipation a pour finalité de collecter, traiter et interpréter de manière intelligible les informations afin de permettre aux managers de prendre des décisions optimales (Dinh et Gajewski, 2005).

Reconnu comme un radar efficace pour la gouvernance des PME familiales (Lesca, 2008), mobilisé souvent pour alerter tôt les managers des PME familiales en vue d'éviter les obstacles (Lesca et Rouibah, 1997), à l'instar des grands piroguiers de la rivière Likouala aux herbes qui conduisent avec dextérité et doigté leurs pirogues pendant la période de saison sèche où la rivière est jonchée d'épaves de pirogues, des bois morts et des produits halieutiques de toute nature, le développement des capacités d'anticipation est un vecteur de compétitivité par la structuration (Plane, 2015). Il est aussi, ipso facto, une source d'intégration des valeurs à

l'origine des passerelles dynamiques innovantes qui permettent aux PME familiales de générer de la richesse et de créer des emplois (Moumou, 2018).

En disposant tôt des informations pointues, véritables et sûres, les PME familiales s'arriment à la réalité, adaptent leurs approches stratégiques et prennent un pas d'avance sur la concurrence ce qui permet, par le fait même, à l'entreprise de limiter ses risques de défaillance (Blazy, 1996). Par cette attitude active et proactive, la PME familiale propose un futur meilleur à ses employés, une vision réaliste et pragmatique à ses managers et un marché rassurant à ses actionnaires.

Dans cette perspective, le développement des capacités d'anticipation booste la performance des collaborateurs et consolide la production des biens et des services de qualité permettant ainsi la pérennisation de l'entreprise. Eu égard aux arguments évoqués, dans les lignes précédentes, nous pouvons émettre une idée d'après laquelle le développement des capacités d'anticipation a un impact considérable sur la performance organisationnelle des entreprises (Audet, 2003). Cette performance pourrait être à l'origine de la pérennité de la PME familiale puisque les données recueillies tôt constituent l'épine dorsale des décisions stratégiques qui orientent le fonctionnement effectif de la PME familiale sur le long terme.

La République du Congo, notre surface d'opérationnalisation de l'étude doctorale, est également concernée par cette réalité factuelle des effets positifs du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales.

En effet, au lendemain de la conférence nationale souveraine de 1991, l'environnement économique congolais a été pris d'assaut par les PME, en général, et les PME familiales, en particulier. Le pays quittait définitivement l'économie dirigée pour aller progressivement vers l'économie de marché (Essanga et Mbaloula, 2017) , c'est-à-dire, le rôle principal et surtout la valorisation des entreprises privées (Lamiri, 1993). Allant dans le même sens, les travaux de Moloumba Mokango, (2020) constatent une montée fulgurante des PME, en République du Congo, au courant de ces dernières décennies. En suivant ce raisonnement, les études menées par la Banque Mondiale (2014) affirment avec une précision croissante que ces PME y compris celles gérées par les familles ont généré de la richesse et crée des emplois. Ce faisant, ce secteur d'activité a solidifié l'économie congolaise, a consolidé et amélioré les conditions de vie des ressources humaines œuvrant dans les entreprises du secteur.

Cet embellissement a rendu le secteur des PME familiales très attractif. A titre d'illustration, deux mille deux cent quatre-vingt-six (2286) PME familiales ont été créées en 2005 en République du Congo pour une population estimée, pendant cette même période, à trois

millions six cent vingt-trois mille (3.623.000) habitants. De nos jours, en dépit de la crise économique et malgré la pandémie à Corona virus, une augmentation considérable de création des PME familiales est constatée. Cette floraison des PME familiales est soutenue et impulsée non seulement par une dynamique sociale consolidée par l'intériorisation des valeurs entrepreneuriales, mais également par des discours politiques visant à aider le pays à dépasser l'économie de rente caractérisée par la production pétrolière pour s'orienter vers une forme de diversification (Moloumba Mokango et Mzid, 2019)fondée sur les PME familiales.

Toutefois, ce secteur d'activité continue à développer des approches stratégiques, managériales et commerciales pour croître et se pérenniser, dans un environnement fortement concurrentiel (Moloumba Mokango, 2020). Ce développement et cette pérennisation, ayant pour socle les stratégies de croissance (Cocula, 2002), ont pour finalité la durabilité du secteur aux fins d'améliorer les conditions de vie des populations et surtout de contribuer comme locomotive de consolidation de l'économie nationale.

Par ailleurs, plusieurs facteurs empêchent la graine des PME familiales de germer. Ces facteurs vermoulus combattent les efforts louables mobilisés par les PME familiales, dans l'optique de leur développement. Sans être exhaustif, il s'agit de :

- la concurrence : considérée comme un ensemble de structures et de décisions (Le Roy, 2004), la concurrence se définit également comme une rivalité entre les entreprises œuvrant dans un même secteur d'activité. Cependant, cette concurrence, dans son applicabilité peut être déloyale et considérée, dans cette optique, comme l'ensemble des pratiques managériales, commerciales, marketing, stratégiques et culturelles abusives d'une PME familiale à l'endroit d'une entreprise tierce (Moloumba Mokango, 2021) ou vice versa. Dans cette perspective, la concurrence est mortifère et préjudiciable pour les PME familiales des pays en voie de développement et même des pays développés (Conseil d'analyse économique, 2015). Qu'elle soit loyale ou déloyale, la concurrence a pour vocation de détruire les PME familiales congolaises. En effet, dans une économie de marché, les PME familiales sont encouragées à se distinguer des concurrents par la production des biens et des services de qualité. Les entreprises qui ne s'inscrivent pas dans cette logique sont appelées à disparaître. Prise dans ce sens, la concurrence contribue volontairement ou involontairement à la disparition des entreprises. C'est là la réelle nécessité de mettre en musique les approches stratégiques visant à gérer une PME familiale en contexte de concurrence déloyale (Moloumba Mokango, 2021).

- le repositionnement dominant des grandes entreprises congolaises : en effet, dans la volonté profonde de faire un retour sur investissement, les grandes entreprises congolaises, de plusieurs secteurs d'activités, se reposent désormais dans les marchés de niche, autrefois réservés aux PME familiales (Harrison, 1995). Dans cette optique, les PME familiales se trouvent dans l'obligation d'exercer leurs activités dans les mêmes marchés que les grandes entreprises (Aubert et Enrico, 2010). Cette attitude offensive caractérisée par une démarche agressive qui vise à faire disparaître les entreprises met les PME familiales dans une posture réflexive exemptée de toute passivité et de tout positionnement attentiste.
- les besoins de sécurité pour mieux cerner les tendances du futur : deux variables peuvent permettre de cerner les tendances du futur pour mieux sécuriser l'avenir d'une PME familiale. Il s'agit du risque et de l'incertitude (Knight, 1921). Dans cet ordre d'idée, les PME familiales congolaises développent des capacités managériales et stratégiques pour se prémunir des penchants agressifs de l'incertitude au détriment du risque.
- les élans liés aux crises politiques à répétition : dans plusieurs pays africains au sud du Sahara, on observe avec une attention soutenue des tendances de crises politiques à répétition incitée et appuyée par une volonté manifeste de s'éterniser au pouvoir au détriment des règles élémentaires de la démocratie éternelle. Ces crises politiques qui restent jusque-là dans l'âme consciente de ceux qui gèrent leurs PME familiales en République du Congo, depuis plus de deux décennies, retentissent un écho défavorable et incitent à des réflexions profondes et véritables visant à préserver les investissements lourds réalisés.

Devant ces facteurs qui n'ont aucun caractère de conclusion faisant autorité et qui écartent toute conception d'exhaustivité, un triptyque raisonnement qui se complète et se rapproche happe avec instance notre état de conscience. Le premier est caractérisé par la nécessité d'apporter des réflexions à des facteurs vénéneux pour protéger les PME familiales des attaques à même de percer leurs lignes de défense (Moloumba Mokango, 2020). Le deuxième s'explique par l'intérêt scientifique de clarifier un phénomène exploratoire en sciences de gestion et du management en terre congolaise. Le troisième recèle l'idée de considérer le développement des capacités d'anticipation comme le pilier de la durabilité des PME familiales. De ce raisonnement à dimension variable caractérisé par trois conceptions, il semble rationnel de noter que le troisième raisonnement, celui du développement des capacités d'anticipation, bénéficie d'un positionnement stratégique de premier plan.

Cette conception triptyque se distingue par le fait que malgré cette réalité factuelle des facteurs évoqués, trop peu d'études se sont penchées véritablement sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Fort conscient du fait que les attitudes de l'entreprise en matière du développement des capacités anticipatives influencent ses performances (Vergnaud-Schaeffer, 1992), sachant que les entreprises qui souhaitent se pérenniser par la compétitivité en vue de produire et continuer à produire se mettent à l'écoute de leur environnement extérieur (Lesca et Rouibah, 1997), cette thèse ne vise pas donc à aborder toutes les théories liées au développement des capacités anticipatives de toutes les entreprises. Nous ne disposons pas d'assez de données fiables à ce type d'objectivation pour réaliser une telle étude qui contenterait tous les experts du domaine. Nous cherchons à focaliser notre attention sur les approches mises en exergue par les PME familiales dans le cadre du développement de leurs capacités d'anticipation. Nous visons à comprendre la démarche mobilisée par les PME familiales congolaises pour développer leurs capacités d'anticipation. C'est pour cette raison que nous avons choisi comme thème : « *le développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises* ». Les capacités d'anticipation étant, en dernière instance, une faculté qui aide les PME familiales à prendre des décisions tout en restant capable de prévoir, si possible, les conséquences sur le court, moyen et long terme, nous nous sommes permis de retenir la problématique suivante : **comment les capacités d'anticipation sont-elles développées dans les PME familiales congolaises ?** Cette problématique est assortie des questions secondaires suivantes :

- quelles sont les caractéristiques des PME familiales congolaises ?
- quels types de capacités d'anticipation développent-elles ?
- quelle est la place des ressources humaines et de la formation dans le développement des capacités d'anticipation ?
- quel type de processus d'anticipation pour les PME familiales congolaises ?

L'objectif général de cette recherche consiste à comprendre comment se réalise le développement des capacités d'anticipation dans un contexte des PME familiales congolaises. De cet objectif général, découlent des objectifs spécifiques.

En effet, le secteur des PME familiales est l'un des secteurs le plus ancien, mais aussi le plus porteur eu égard le nombre des entreprises créées chaque année. Il reste un secteur dynamique et structuré. Dans cet ordre d'idée, le premier objectif spécifique de ce travail est de cerner la structuration du secteur des PME familiales au Congo. Par ailleurs, les PME familiales congolaises s'inscrivent dans une logique de développement des capacités d'anticipation pour

mieux supputer le futur avec l'idée que préparer le futur c'est déjà agir en étant au présent. En cela, le deuxième objectif spécifique de cette recherche doctorale aide à clarifier la démarche du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. En outre, une recherche scientifique est un saut dans le vide. Elle a pour vocation d'explorer les phénomènes qui recèlent des zones d'ombre dans leur fonctionnement. A ce titre, le troisième objectif spécifique de cette recherche vise à connaître les apports du développement des capacités d'anticipation au cœur des PME familiales congolaises. En dernier lieu, le développement des capacités d'anticipation peut se réaliser de façon consciente ou inconsciente au sein d'une PME familiale. Il appartient au chercheur de rentrer en contact avec le phénomène pour les effets d'élucidation. Dans cette optique, le quatrième objectif spécifique est de mettre en place un processus de développement des capacités d'anticipation à l'effet de contribuer à l'efficacité et à l'efficience des PME familiales congolaises.

La question du développement des capacités d'anticipation est moins prolifique dans la littérature du management stratégique. Elle est encore moins visible dans la littérature managériale de la République du Congo. Peu de chercheurs lui accordent une attention soutenue. Pourtant les PME familiales congolaises développent de façon volontaire ou involontaire, les capacités d'anticipation pour apprécier leurs chances de pérennité, dans une sphère hautement concurrentielle, et mieux préparer leur avenir dans une aire géographique incertaine. Il existe donc un chainon manquant entre, d'une part, l'absence d'un processus formalisé, et l'applicabilité des principes de ce processus, d'autre part. Dans cette perspective, notre recherche doctorale propose cette articulation manquante en vue d'étudier l'angle mort qui n'a pas encore été abordée par les chercheurs. Elle vise à comprendre, à rendre explicite et à formaliser les étapes développées par les PME familiales congolaises dans le cadre du déploiement de leurs capacités d'anticipation.

Bien que demeurant d'actualité, la problématique du développement des capacités d'anticipation n'est pas assez fournie dans la littérature. Dans cette logique, 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. Il s'agit, ici et maintenant, de clarifier les astuces des praticiens et d'élucider les pièges que recèlent cette démarche tirée des enseignements des PME familiales congolaises. Cette étude doctorale ambitionne aussi d'éclaircir le cheminement à suivre pour développer de façon efficace et efficiente les capacités d'anticipation. Ce travail a non seulement le mérite de théoriser le développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales, mais

également de mettre sur orbite, de rapprocher et d'agencer les concepts de développement et de capacité d'anticipation dans un contexte des PME familiales congolaises. Il est, à tout point nommé, d'un apport théorique consistant qui contribuera inévitablement au renforcement de la littérature du management stratégique.

Du point de vue institutionnel, en République du Congo, le concept de PME familiale se dissout dans la notion de PME. En notre connaissance, il n'existe pas un plan stratégique de développement pour le domaine des PME familiales congolaises. Ce travail de première importance pourra aider à la prise en compte du concept en vue de lui donner ses lettres de noblesse dans un pays où la diversification stratégique devient non seulement une condition obligatoire, mais également un impératif pour lutter contre le chômage et consolider l'économie nationale.

Du point de vue sociétal, le secteur des PME familiales congolaises devient plus attrayant. Il est, à certains égards, la convoitise des crocodiles du continent noir qui cherchent à intégrer tous les secteurs d'activités, en dépit des barrières à l'entrée érigées par les sachants du domaine. Le secteur des PME familiales congolaises est, à cet effet, et pour ainsi dire, le grenier de la création des richesses et demeure la force centripète de la création des emplois. Toutefois, les managers de ce secteur sont submergés par les questions de développement et ne disposent pas d'assez d'énergies pour mener des études de terrain sur le développement des capacités d'anticipation. En s'appuyant sur notre travail, les managers des PME familiales congolaises pourront mieux ciseler et tracer les jalons du futur en prenant en compte les besoins sociaux de leur potentiel humain, seule source de créativité et première matière première d'une PME familiale.

Par ailleurs, Les PME familiales sont les plus anciennes et les plus répandues dans le monde (Mzid, 2009). Les études de Moumou (2018) nous rappellent que le pourcentage des PME familiales au niveau européen se situe entre 60 et 93%. En Australie, elles occupent les trois quarts des entreprises nationales. Aux-États Unis d'Amérique, elles sont estimées à hauteur de 93%. En République du Congo, le pourcentage des PME familiales est en progression continue. Il est estimé à plus de 80% des PME.

Toutefois, le législateur de la République du Congo n'est pas assez précis sur la nomenclature des PME familiales. Au faîte, il n'existe pas une définition sur les PME familiales congolaises. Elles intègrent la définition de la PME prévue dans la loi n°46-2014 portant mesures de promotion et de développement des très petites, petites et moyennes entreprises qui définit trois

critères pour désigner une PME, notamment le capital social, le chiffre d'affaires et les effectifs. En tenant compte d'une démarche globalisante inspirée de la littérature managériale internationale, les PME familiales se développent dans une dualité caractérisée par le principe de succession et l'esprit du paternalisme pour conserver la doctrine maison de l'entreprise (Meot, 2018). Les travaux des chercheurs tels que Maury (2006) démontrent à juste titre que les PME familiales présentent les ratios de rentabilité plus que les autres entreprises. Ce positionnement stratégique, fruit de leurs efforts, conforte leur rentabilité. Partisanes du management participatif apaisé (Maury, 2006), pour limiter les conflits (Bughin et Colot, 2008), satisfaire les besoins liés aux us et coutumes de la famille (Van Caillie, 1999), les PME familiales sont les plus popularisées (Morck et Yeung, 2003) et bénéficient d'une supra performance (Jenson, 2002), comparativement aux entreprises œuvrant dans d'autres secteurs d'activités. Les PME familiales développent les capacités anticipatives parce qu'elles ont le souci envers le futur (Coutellec et Weil-Dubuc, 2016). Cette anticipation peut- être prédictive, adaptative et projective.

Bien que les PME familiales soient plus démunies que les grandes entreprises en termes d'anticipation (Dietrich, 2008), il demeure vrai que le développement des capacités d'anticipation permet de prévoir la défaillance des PME familiales (Rizqy, 2005). Entité, dont la majeure partie du capital se trouve entre les mains d'une ou plusieurs familles, la PME familiale cherche à mieux cerner l'environnement pour mieux développer les capacités dynamiques (Tsapi et Garandi, 2020).

Considérées comme les unités de production qui ont un effectif inférieur ou égal à cent (100) employés, disposant d'une équipe managériale dominée par les membres d'une même famille, acceptant volontiers le principe de succession pour conserver jalousement les valeurs intrinsèques de la famille, les PME familiales situent les ressources humaines au cœur de leur compétitivité. Par ce positionnement, la supputation du futur passe nécessairement par le développement des capacités d'anticipation qui ont pour vocation d'aider les managers à prendre des décisions du futur tout en restant au présent.

En République du Congo, les PME familiales ne sont pas soutenues par les pouvoirs publics. Elles évoluent dans un environnement concurrentiel où le gouvernement s'est finalement résolu à s'engager dans une démarche de diversification stratégique de son économie. A ce titre et dans le cadre de cette recherche doctorale, parce que considérant l'absence d'une définition spécifique sur notre aire d'opérationnalisation, **la PME familiale est définie comme une entité de production des biens et des services dont le capital est détenu majoritairement par les**

**membres d'une même famille dans laquelle au moins deux à trois personnes appartenant à cette même famille occupent un positionnement stratégique et dominant dans le management de l'entreprise.** En cela, la PME familiale, ici considérée, se développe dans une dualité caractérisée par le principe de succession future et l'esprit du paternalisme pour conserver non seulement les us et coutumes de l'entreprise, mais aussi la doctrine maison léguée par le propriétaire qui mérite vénération et adoration.

Pour se maintenir et se développer (Strategor, 1997), ces PME familiales congolaises considèrent le développement des capacités d'anticipation comme une volonté profonde de minimiser, à un niveau élevé, les risques et les incertitudes afin de permettre la prise de décisions à même d'aider l'entreprise à se pérenniser dans la voie du futur souhaité par l'intégration du changement avec pour corolaire les ruptures possibles (Godet, 1991). Dans ce sens et conformément au processus routinier de fonctionnement des PME familiales congolaises, les capacités d'anticipation doivent être mobilisées parce qu'elles sont un mécanisme qui permet aux managers de collecter des données en lien avec l'environnement du marché et les transforment en représentation du futur (Smida et Condor, 2001). S'inscrivant dans une logique de discontinuité dans la continuité et pour aider les entreprises à vivre longtemps, les PME familiales congolaises intègrent dans leur quotidien les capacités d'anticipation pour capter les données, les interpréter afin de les transformer en information qui a du sens pour l'entreprise et son futur à l'idée de lui permettre de s'adapter à son environnement. Il s'agit de développer une idée proactive visant à rendre la PME compétitive dans une sphère hautement concurrentielle. Dans cet ordre d'idée, la capacité d'anticipation est donc en même temps une armure qui protège la PME familiale congolaise contre la concurrence et un radar qui communique des informations pouvant permettre une prise de décision effective, tôt et au bon moment pour la durabilité de l'entreprise.

Les propriétaires des PME familiales congolaises accordent une orientation transgénérationnelle à leurs structures et donnent du sens à l'anticipation qui constitue pour eux un outil indispensable dans les pratiques managériales des dirigeants des PME (Gamie et Roubelat, 2022). Par les anticipations, les managers des PME familiales préparent le futur et canalisent leurs décisions dans le souci de transmettre le moment venu, leurs entreprises, à leurs successeurs.

Compte tenu de cette revue de la littérature, trois propositions théoriques s'imposent à notre démarche scientifique. En effet, le questionnement sur le développement des capacités d'anticipation est toujours présent dans les états de conscience des managers des PME

familiales. Bien que cette réflexion soit consciente ou inconsciente, malgré le fait que les PME familiales soient démunies lorsqu'il s'agit de faire face à la problématique des anticipations, parce que ne disposant pas toujours des outils anticipatifs, le dispositif des capacités d'anticipation s'expérimente aujourd'hui comme une démarche obligatoire pour la durabilité de l'entreprise. Dans cet ordre d'idée, le développement des capacités d'anticipation s'inscrit dans un champ stratégique avec pour vocation d'aider les PME familiales à conduire leurs projets de changement du futur. A ce titre, la première proposition théorique de notre recherche stipule que le développement des capacités anticipatives est mobilisé dans les PME familiales.

En outre, l'environnement des PME familiales est caractérisé par l'instabilité, la complexité et la crise permanente. Ces caractéristiques impliquent que les managers s'adaptent pour conserver le positionnement de leur entreprise. Ces spécificités qui sont à l'origine d'un changement de plus en plus rapide à cause des nouvelles technologies de l'information et de la communication exige la mise en place d'une cellule anticipative aux fins de permettre la collecte des données dans le cadre du suivi des tendances environnementales et d'aider les managers à prendre des décisions pour la vie de l'entreprise. Cette cellule de veille anticipative regorge des fonctions qui lui permet de se mobiliser parce que la manière de gérer les PME familiales d'hier ne convient plus à manager les PME familiales d'aujourd'hui (Chalus-Sauvannet et al., 2017). Les fonctions de la veille anticipative sont donc un outil incontestable et permanent dans le management des PME familiales. A cet effet, la deuxième proposition théorique de cette recherche soutient que les fonctions d'activités des capacités anticipatives d'une cellule de veille anticipative permettent de collecter des informations qui impactent le processus décisionnel des PME familiales.

Enfin, en observant d'entrée de jeu le fonctionnement des PME familiales congolaises, il apparaît que plusieurs entreprises œuvrant dans ce secteur d'activité ne développent pas des capacités d'anticipation. Cependant, en mobilisant la démarche abductive qui exige d'émettre des réponses provisoires sur la base de la revue de la littérature existante et finalement de vérifier cette réponse provisoire par le biais de l'observation du phénomène sur le terrain avant de faire des conclusions, il apparait clairement que les PME familiales congolaises mettent en mouvement des approches anticipatives. Ces approches anticipatives sont élaborées sur la base d'un processus anticipatif. En suivant ce raisonnement, les capacités d'anticipation sont pour ces PME familiales une manière de prévenir et de gérer les phénomènes incertains de l'entreprise dans le dessein de renforcer le rapprochement entre le présent et le futur de l'entreprise. Dans cette perspective, la troisième proposition théorique de cette recherche estime

que les PME familiales disposent d'un processus qui leur permet de développer leurs capacités d'anticipation.

Notre sujet porte sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Il vise à comprendre comment les PME familiales congolaises arrivent à développer leurs capacités d'anticipation. Il s'agit, en quelque sorte, de clarifier le processus enclenché par les PME familiales en vue de développer leurs capacités anticipatives.

Dans cette optique, nous nous sommes positionné comme interprétativiste et la démarche qualitative est mobilisée comme méthodologie de recherche. D'abord, il s'agit d'étudier, d'expérimenter et d'interpréter les événements pour confirmer ou infirmer nos propositions théoriques par la découverte des faits à partir des conformités (Mzid, 2009). Ensuite, la démarche qualitative est utilisée parce que notre étude est rendue opérationnelle dans un secteur où la présence des publications scientifiques en terre congolaise, en notre connaissance, est inexistante (Moloumba Mokango, 2020). Le choix de la méthodologie qualitative tient également du fait que notre thème a une visée interprétative (Abaté, 2018). La méthodologie qualitative nous a aidé à cerner, à comprendre et à interpréter les faits des PME familiales sélectionnées (Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Enfin, la méthodologie qualitative est retenue parce qu'elle s'inscrit dans le comment, l'inédit et la complexité du sujet à aborder (Yin, 2012).

De cette méthodologie qualitative, la méthode des entretiens semi-directifs est mise en exergue (Moloumba Mokango et Mzid, 2019). Le choix des entretiens semi-directifs est dicté par notre thème qui exige un contact direct entre le chercheur et les acteurs de terrain pour mieux donner du sens au phénomène du développement des capacités d'anticipation des PME familiales. Pour mener à bon escient les entretiens semi-directifs, nous avons conçu un guide d'entretien exploratoire. Ce guide d'entretien a été testé auprès des acteurs du secteur des PME familiales congolaises. Ce travail préliminaire, par le biais du guide d'entretien exploratoire, a été d'un viatique pour avoir une vue panoramique du sujet en vue de conforter notre problématique. Dans une suite logique, le guide d'entretien définitif comme outil de collecte des données qualitatives a été élaboré. Pour atteindre notre objectif, ce guide d'entretien a été soumis auprès de soixante-trois (63) acteurs de terrain appartenant à quatre PME familiales du secteur de la santé, du tourisme, de la microfinance et de l'agriculture. Le choix de ces quatre domaines s'explique par le fait qu'ils font partie des secteurs d'activités prioritaires qui ont été retenus par le gouvernement de la République du Congo dans le cadre de sa politique de diversification de l'économie congolaise. Chacune des PME familiales bénéficie d'une posture stratégique dans son domaine d'activités. Elles ont su résister aux aléas qui empêchent les entreprises de se

développer et se positionnent, de nos jours, comme des PME familiales sérieuses et dynamiques dans leurs secteurs d'activités.

La PME constitue le socle du développement des nations développées et des pays en voie de développement. En elle, ces pays ont la vie, le mouvement et l'être. Dans cette perspective, notre recherche doctorale, en dehors de l'introduction générale et de la conclusion générale, est subdivisée en trois grandes parties. La première partie est intitulée cadrage théorique du concept d'anticipation dans les PME familiales. Cette partie comprend trois chapitres. Le premier chapitre est intitulé l'anticipation. Le deuxième chapitre aborde la question des outils de l'anticipation et le troisième chapitre porte sur les PME familiales. La deuxième partie de l'étude doctorale s'intitule contexte et protocole méthodologique de l'étude doctorale. Cette deuxième partie comprend trois chapitres. Le quatrième chapitre porte sur les caractéristiques politiques, économiques, sociales et entrepreneuriales de la République du Congo. Le cinquième chapitre aborde la question de la méthodologie de la recherche. Le sixième chapitre s'articule autour de la présentation du terrain. La troisième partie s'intitule résultats, discussion et modèle empirique. Elle comprend deux chapitres. A cet effet, le septième chapitre porte sur la présentation des résultats et le huitième chapitre s'occupe de la discussion des résultats et de la présentation du modèle empirique.

## **PREMIERE PARTIE : CADRAGE THEORIQUE DU CONCEPT D'ANTICIPATION DANS LES PME FAMILIALES**

## CHAPITRE 1 : L'ANTICIPATION

### Introduction du chapitre 1

Les PME, en général, et les PME familiales, en particulier, œuvrent dans un environnement complexe. Cette complexité est la résultante de plusieurs facteurs, notamment la concurrence, les crises multiformes (crises économiques, financières, politiques et sanitaires), l'absence de soutien à la dynamique entrepreneuriale et le manque de structure financière à même de soutenir cette catégorie d'entreprise. Pour continuer à se pérenniser, dans cet environnement hautement concurrentiel (Elenga et al., 2021), plusieurs approches stratégiques sont mobilisées. Au nombre de ces approches, l'anticipation bénéficie d'un positionnement stratégique de premier plan. Elle aide les PME familiales à mieux préparer l'avenir.

Deux possibilités expliquent le but recherché de cette supputation de l'avenir. La première possibilité affirme que l'anticipation permet, dans le cadre d'une entreprise, aux ressources humaines de s'approprier l'avenir presque certain que les managers peuvent empêcher l'appropriation à cause des stratégies inadaptées. La deuxième possibilité est celle qui estime que le but de l'anticipation dans la préparation de l'avenir est de réduire le plus possible ce qui est incertain (Godet, 1991), pour finalement permettre à l'entreprise de naviguer sur une bonne vague (Cocula, 2002).

Il s'agit d'une volonté manifeste de minimiser, à un niveau élevé, les risques de l'incertitude en vue de permettre la prise de décisions capable d'aider les PME familiales à se pérenniser dans la voie du futur souhaité par l'intégration du changement avec pour corolaire les ruptures possibles (Godet, 1991).

Dans cette perspective anticipative, le triptyque caractérise le fonctionnement effectif des PME familiales. Dans un premier temps, l'anticipation se caractérise par la collecte d'informations qui est non seulement une condition nécessaire, mais également une démarche obligatoire pour mieux cerner les tendances environnementales. Dans un deuxième temps, le triptyque exige le traitement des données. Dans un troisième temps, il impose aux managers des PME familiales de prendre des décisions audacieuses et courageuses pour la pérennité de l'entreprise. Dans cette optique, les aptitudes anticipatives s'inscrivent plus sur la manière d'anticiper que sur la disposition à prévoir le futur (Lesca et Blanco, 2002), dans une sphère géographique imprévisible. Les capacités d'anticipation demeure un défi majeur pour les PME puisqu'elles recèlent des atouts susceptibles de développer une forme d'intelligence pouvant permettre la durabilité organisationnelle.

Ce chapitre comporte trois sections. La première section aborde les questions liées à l'anticipation. La deuxième section traite la problématique des différents types d'anticipation. La troisième section esquisse les questionnements ayant trait aux PME familiales.

### 1. Les anticipations : qu'en est-il exactement ?

Dans les environnements où la turbulence est forte et prégnante, les PME sont appelées à anticiper pour imaginer résolument l'avenir et contribuer à la dynamisation de leur secteur d'activité.

#### 1.1.Définitions

L'anticipation est une démarche qui a pour vocation d'aider les managers ou les entreprises à se projeter dans l'avenir (Hamiot et Vincent, 2014). Dans cette perspective, la réussite de la mise en œuvre du processus anticipatif s'appuie sur la collecte des données qui sont transformées en information véritable pour servir comme canevas aux managers qui souhaitent préparer le futur de leur entreprise en étant au présent. Dans une logique de discontinuité dans la continuité, les travaux de Roux-Dufort (2014) affirment que l'anticipation vise à prévenir des phénomènes susceptibles d'impacter négativement ou positivement une entreprise. En effet, dans un monde où l'imprévisibilité est au cœur de la vie fonctionnelle des entreprises, l'anticipation apparaît comme un facteur déterminant de pérennité et ses besoins augmentent au fur et à mesure que l'incertitude s'impose avec véhémence.

Allant dans le sens de la définition du concept d'anticipation, les travaux de Smida et Condor (2001) soutiennent que l'anticipation est une forme de représentation voulue de l'entreprise et de son environnement produite par le truchement des conceptions individuelles et organisationnelles. Il est aisément de comprendre, d'ores et déjà, que prise dans cette direction l'anticipation peut, dans une certaine mesure, s'inscrire dans une logique visant à refléter les désirs profonds des managers et peut, dans cette optique, canaliser leurs actions en vue de dynamiser le fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, pour des raisons d'efficacité, c'est-à-dire, la capacité à atteindre les objectifs dans les délais (Moloumba Mokango, 2020), la collecte des données de l'environnement s'avère non seulement une condition obligatoire, mais également un facteur déterminant pour une consolidation anticipative. En cela, l'absence des informations fiables conduirait inévitablement l'entreprise vers des échecs prévisibles (Levitt, 1960) et plus précisément vers la construction d'un avenir moins assuré (Conger, 1990).

Dans ce même sillage, les travaux de Godet (1997) stipulent que l'anticipation vise à dégager les grandes tendances stratégiques et lourdes de l'entreprise ayant pour but de clarifier les

événements qui annoncent un changement véritable de l'environnement. Ces tendances stratégiques comprennent simultanément les opportunités et les menaces, d'une part, et les forces et faiblesses, d'autre part. Ce faisant, l'anticipation permet aux managers des PME familiales de s'adapter subtilement avec l'environnement et de progresser avec lui.

Dominé par le souci majeur de définir le concept d'anticipation, l'auteur Voiron-Canicio (2012) soutient que l'anticipation consiste à rechercher les changements à même de se produire dans un environnement incertain, de mettre en œuvre les approches capables d'évaluer l'impact de ce changement et de contribuer ainsi à prémunir l'entreprise des effets néfastes venant de ce même environnement. Elle aide également à saisir les opportunités qui se présentent à l'entreprise aux fins de lui permettre de se positionner autrement et de bénéficier d'un avantage durable. L'anticipation puise ses énergies dans le passé pour bâtir le présent et considère que le futur se construit par le biais des phénomènes qui sont étudiés au présent (Libniz, 1974).

Par ailleurs, l'anticipation est en même temps une armure qui protège l'entreprise contre la concurrence et un radar qui communique des informations pouvant permettre une prise de décision effective, tôt et au bon moment. Les travaux de Lesca (2008) apportent une précision croissante quant à cette notion de radar. En effet, une entreprise est comme un navire qui quitte un port pour une direction donnée, c'est -à-dire, être capable d'atteindre des objectifs préalablement définis par un manager qui est censé être, dans notre cas, un propriétaire d'une PME familiale. Pour mieux s'en sortir, ce manager utilise l'anticipation comme un outil, appelé radar, qui lui donne la possibilité de détecter tout ce qui existe dans l'eau, à la surface de l'eau, les avions et missiles des ennemis dans les airs. Il est question, selon cet auteur, de découvrir par le biais de l'anticipation la présence de tout danger susceptible de détruire le navire, en d'autres termes, de déstabiliser la compétitivité des PME familiales. Cette détection n'est pas en soi suffisante. Il faut, en cela, ériger un bouclier ou un mur pour protéger la PME familiale contre les attaques des agresseurs. Dans la vie réelle, les agresseurs sont des concurrents et l'entreprise se protège contre les attaques concurrentielles par la mise en place d'une stratégie offensive et défensive.

Dans une logique de complémentarité, deux points de vue convergent vers une même direction pour justifier le bienfondé de cette démarche anticipative offensive et défensive. Le premier point de vue est constitué des travaux de Sun (2003) qui pensent que dans le souci majeur de prévenir des lendemains meilleurs, la stricte vigilance exige d'anticiper les conséquences négatives. Le deuxième point de vue est le résultat des publications de Beck et al. (2001) qui

soutiennent que sur la voie de la nouvelle modernité, dans une société caractérisée par le risque, la détection des indicateurs qui annoncent le changement constituent le levier qui incite les managers des PME familiales à agir avant la réalisation complète du changement par les concurrents du secteur.

Dans le cadre de cette étude doctorale, nous entendons par anticipation, **l'aptitude à capter les données, à les interpréter de manière à les transformer en information qui a du sens pour la PME familiale et son futur afin de lui permettre de s'adapter à son environnement. Il s'agit, en quelque sorte, de développer une approche proactive visant à rendre la PME familiale compétitive dans une sphère hautement concurrentielle.**

### 1.2.Les théories de l'anticipation

Les théories de l'anticipation ont été développées pour permettre à tout chercheur de s'orienter et de canaliser sa démarche scientifique sur la base d'un courant de pensée déjà existant. Ces théories permettent de décrire les mobiles qui incitent les managers des PME à s'inscrire sur le long terme par des méthodes scientifiques et des techniques rassurantes.

Le premier courant s'intitule la surveillance attentionnelle. Cette théorie exprime clairement la nécessité de surveiller de façon permanente l'environnement d'une PME (Lecouvey et al., 2015). Cette surveillance vise à détecter les indicateurs et à traiter les données à même de contribuer au positionnement stratégique de l'entreprise par un processus rationnel visant à prendre des grandes décisions au bon moment. Ce traitement des données ne peut plus être le fruit d'une réflexion personnalisante et personnalisée (Herbaux et Bertacchini, 2005). Il doit être un processus collectif capable de détecter des signaux entre le manager et son capital humain par l'optimisation de la circulation d'information. Dans la théorie de la surveillance attentionnelle figure en bonne place le modèle du monitoring de temps. Ce modèle estime que la surveillance de l'environnement exige une attention soutenue et qu'il serait difficile d'y rester concentrer pendant une longue période (Harris, 1980).

La deuxième théorie est appelée les scénarios. Elle est considérée comme « un processus qui simule une suite d'événements qui conduit un système à une situation future et dispose des atouts pour présenter une image d'ensemble du phénomène (Julien et al., 1975) ». La théorie des scénarios part d'un point actuel de l'organisation dans son ensemble pour imaginer des évolutions possibles d'un avenir bien déterminé (Mermet, 2004). Les travaux de Masini (1971) définissent la théorie des scénarios comme un ensemble de situations qui se caractérise par des

réponses provisoires émises pour attirer l'attention sur des éléments essentiels et sur leurs intentions réelles. La théorie des scénarios se présentent ainsi qu'il suit :

Les scénarios évoqués dans la littérature peuvent être schématisés suivant le tableau ci-après :

*Tableau 1: Les différents types de scénarios adaptés des travaux de Julien*

Type de scénarios	But de scénario	Prémices du scénario	Cheminement utilisé
Tendanciel	Vise à identifier un avenir possible	Assure la permanence des tendances lourdes	Examine le futur des tendances
d'Encadrement	Réduit le champ des actions à avenir	Assume la permanence de certaines tendances lourdes	Dispose des capacités pour varier les réponses provisoires des tendances
Normatif	Produit l'image d'un avenir possible et voulu	Explique que l'on peut déterminer en premier un ensemble des buts à réaliser	Relie le futur au présent par un cheminement plausible
Contrasté	Ebauche un avenir souhaitable à des frontières des possibles	Explique que l'on peut en premier définir des buts à réaliser en s'écartant des objectifs de référence	Relie le futur au présent par un cheminement plausible

Source : Julien et al.(1975)

Ce tableau schématise les quatre types de scénarios qui sont les scénarios tendanciels, les scénarios d'encadrement, les scénarios normatifs et les scénarios contrastés.

La troisième théorie est appelée théorie des anticipations rationnelles. Elle est un jalon de réflexion sérieux dans le monde de la pensée stratégique (Guesnerie, 1992). Venant d'une théorie néo-classique et formalisée par les travaux de Muth, (1961), la théorie des anticipations rationnelles soutient que les stratégies asservies sont à même de tirer la substantifique moelle de toutes les informations disponible. Cette capacité à tirer parti des données reçues permet à l'entreprise de changer son comportement, de prendre des décisions et d'orienter l'entreprise vers un horizon meilleur, force de performance et de compétitivité. L'anticipation est, à ce titre,

rationnelle lorsqu'elle est la résultante d'une information disponible qui permet, par le fait même, d'atteindre les objectifs, dans les délais fixés (Guesnerie, 2011). Considérée comme un outil précieux par les chercheurs Laffargue et al. (1992), bénéficiant d'un positionnement dominant dans la sphère des anticipations stratégiques, ce type d'anticipation est mobilisé en stratégie, en économie et en finance.

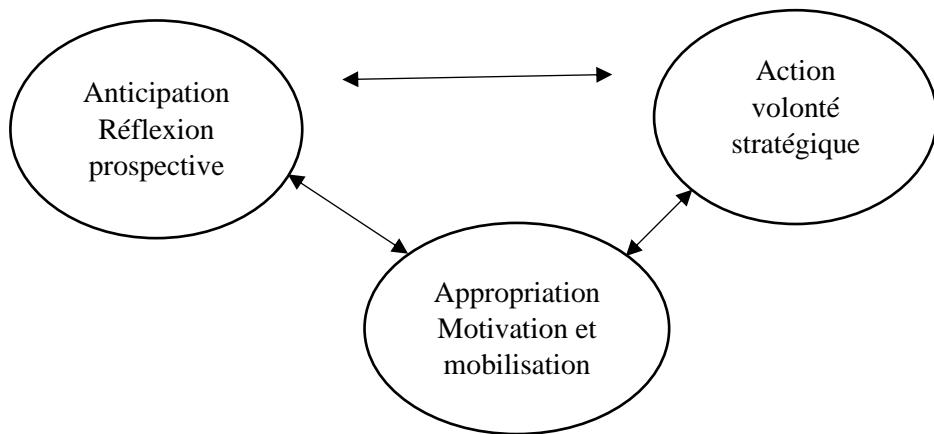
### 1.3.Place des anticipations dans les entreprises

Le concept d'anticipation occupe aujourd'hui une place importante dans la vie des entreprises. Elle est devenue, par son utilité, le nombril du monde des organisations.

Primo, l'anticipation est un moteur de restructuration. En effet, les travaux de Aubert (2004), soutiennent l'importance, dans l'optique des restructurations, d'intégrer le concept d'anticipation pour prévoir, prévenir et si cela est possible d'empêcher la matérialisation de telle ou telle situation au sein d'une entreprise.

Secundo, l'anticipation est un levier de planification stratégique. En effet, la planification stratégique peut être perçue comme une démarche qui a pour vocation de développer des stratégies à long terme pour atteindre des objectifs escomptés. Les études menées par Lassoued (2004) estiment que la planification est un processus formalisé d'analyse stratégique à même d'assumer en toute responsabilité sa mission qui est celle de garantir aux entreprises la véritable relation entre leur stratégie, d'une part, et leur environnement, d'autre part. Son objet d'étude est vaste et varié (Jean, 2001). L'anticipation quant à elle vise à collecter les données en vue de traquer les informations utiles capables de donner les indicateurs d'un changement probable avant que ce changement soit manifeste et à la portée de la concurrence (Lesca, 2008). A ce titre, la planification est un levier puisqu'elle aide les managers des entreprises à planifier, sur le long terme, leurs actions sur la base des informations collectées par le biais de l'anticipation. Il semble cohérent de dire que l'anticipation est une réflexion projective qui est mise en action par le truchement de la planification stratégique et celle- ci est mobilisée grâce aux activités des ressources humaines (Godet, 1991). Cette idée peut être schématisée de la manière suivante :

*Figure 1 : Le triangle anticipatif*



Source : Godet (1991)

Cette figure démontre comment les données anticipatives ont été utilisées comme levier par la planification stratégique qui est elle-même mis en mouvement par les ressources humaines, première force productive d'une entreprise. Cette figure explicite aussi l'approche à utiliser pour apporter un changement organisationnel par le biais de l'adhésion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Tercio, l'anticipation est une force de compétitivité. En effet, pour survivre, croître et se pérenniser dans un environnement incertain sur le plan économique, social et technologique (Benhadji et Laouedj, 2020), l'entreprise n'a pas d'autres choix que de développer ses capacités anticipatives pour mieux s'orienter, comprendre son environnement, connaître les démarches stratégiques de ses concurrents et anticiper pour ne pas être pris aux pièges de la guerre concurrentielle. Par ailleurs, la compétitivité est la capacité à faire face à la concurrence (Cocula, 2002). Dans un monde mondialisé, cette aptitude à faire déjouer les approches stratégiques des concurrents est devenue le leitmotiv de toutes les entreprises œuvrant dans une économie de marché. Dans cette optique, il est logique d'admettre en dernière instance que la traque de bonnes informations (Lesca, 2008) constitue le sous-basement d'une PME familiale (Bergeron, 2000). Dans une suite logique de ce raisonnement, l'anticipation est considérée comme la force motrice de la compétitivité organisationnelle. En effet, les informations recueillies et traitées aident à réagir, dans les délais, face à l'évolution spectaculaire des conditions environnementales (IFACI, 2005) et constituent, somme toute, un maillon essentiel de la compétitivité des entreprises (Foucault, 1994).

#### 1.4. Positionnement du risque et de l'incertitude dans l'anticipation des entreprises

Le risque et l'incertitude sont deux vocables qui peuvent inciter les chercheurs, les stratégies et les managers des entreprises à opter pour les approches anticipatives. Par risque, nous entendons les conséquences négatives plus ou moins plausibles auxquelles les PME familiales peuvent être exposées. Bien que les définitions du risque ne soient pas en mesure de faire l'unanimité entre elles (St-Pierre et El Fadil, 2017), le chercheur Althaus, (2005) pense que le risque est un fait décisionnel, un canal qui donne la possibilité d'obtenir un patrimoine ou de minimiser des pertes. Loin de proposer une définition largement acceptée (Laurent, 1989), la notion d'incertitude renvoie aux phénomènes qui ne peuvent être connus à l'avance et qui restent imprévisibles. Pour mieux cerner la notion d'incertitude, dans un environnement incertain, la collecte et le traitement des données sont non seulement une condition nécessaire, mais également une démarche obligatoire qui s'imposent au faîte de la démarche stratégique au sein des PME familiales.

S'inscrivant, en revanche, dans une logique délicate d'accepter ces deux conceptions, les travaux de Krstic et Bukorovic (1991) soutiennent que tout investissement dans une entreprise est exposé aux aléas de risque et de l'incertitude. Les imprévus liés au risque peuvent être atténus, voire maîtrisés par une démarche traditionnelle auprès des structures capables d'assumer cette responsabilité. Tandis que les phénomènes intimement liés aux incertitudes exigent aux managers de mener une démarche rationnelle et de rendre nécessaire l'étude de l'incertitude pour minimiser les conséquences mortelles qui pourraient venir d'un futur incertain. De ce raisonnement, il en ressort que l'incertitude est plus complexe que le risque.

Dans un raisonnement qui semble moins conciliant, les travaux de Joly (2001) affirment que l'incertitude est une notion inclusive puisqu'elle s'inscrit dans un processus participatif qui commande la mobilisation des énergies de toutes les ressources humaines ; alors que le risque est géré par une structure indépendante qui prend l'engagement de réduire les risques d'une entreprise. Les études menées, il y a deux décennies, par l'auteur Ndjanyou (2001), nous rappellent que l'incertitude est fortement liée à un ensemble de connaissances qui sont-elles mêmes le résultat d'informations collectées auprès de l'environnement en vue d'appréhender le futur qui est du domaine de l'inconnu. Dans cette perspective, les recherches de cet auteur soutiennent, par ricochet, qu'il est question de risque lorsque l'environnement dans lequel œuvre une entreprise projette des informations qui sont connues à l'avance et qui ont la grande probabilité de se réaliser. Allant dans le même sens, les publications de Reboud et Séville (2016) utilisent le concept de risque pour donner une autre appréciation de ce concept. En effet,

ils insistent sur le fait que la prise du risque fait partie intégrante du processus décisionnel de l'organisation et qu'il contribue tant soit peu à la consolidation de l'entreprise parce qu'il peut entraîner des conséquences bénéfiques sur cette dernière.

En définitive les discours de Knight Frank (1921) sont plus éloquents à ce sujet. Ils affirment clairement que le risque intègre les événements futurs qui sont connus et qui peuvent être contrôlés, maîtrisés et même réduits ; alors que l'incertitude est un ensemble de situations floues dont les événements futurs ne sont pas connus. Le tableau ci-dessous fait la synthèse de la différence entre le risque et l'incertitude.

*Tableau 2: Différence entre risque et incertitude*

Auteurs	Conception du risque	Auteurs	Conception de l'incertitude
Ndjanyou (2001)	Le risque est constitué des informations connues à l'avance.	Laurent (1989)	L'incertitude est constituée des phénomènes floues et vagues.
Reboud et Séville (2016)	Tout investissement est exposé aux aléas du risque.	Knight (1921)	L'incertitude concerne les phénomènes difficiles à cerner.
Althaus (2005)	Les imprévus liés aux risques peuvent être atténués.	Krstic et Bukorovic (1991)	Les phénomènes liés aux incertitudes exigent une démarche traditionnelle pour être maîtrisés.
Joly (2001)	Le risque est géré par une structure indépendante.	Joly (2001)	L'incertitude est inclusive et s'inscrit dans une logique participative.

Source : Auteur (2023)

Ce tableau fait le distinguo entre le concept de risque et le celui d'incertitude. Il explicite davantage les points de divergence au détriment des points de convergence. **A cet effet, dans le cadre de cette thèse doctorale, nous allons opter pour le concept d'incertitude puisqu'il regorge des phénomènes floues qui méritent d'être étudiés, traqués de façon consciente et continue pour mieux maîtriser et définir le futur souhaité.** Il s'agit d'aider les managers des PME familiales à bénéficier d'un positionnement prépondérant qui vise à réduire d'une manière significative l'incertitude pour le bien être des acteurs d'entreprises et pour la pérennisation organisationnelle.

## 1.5.Le concept de capacité dans les entreprises

Dans la vie des entreprises, il existe plusieurs types de capacités. Celles qui reviennent avec insistance sont :

- les capacités stratégiques permettent aux entreprises de survivre dans un environnement fortement complexe (Raymond et Saint-Pierre, 2008) dans lequel les savoirs (faire, être et faire-faire) sont non seulement exigés, mais demeurent également reconnus et valorisés pour la pérennité de l'entreprise (Sanchez Marin et Aragon Sanchez, 2005). Les capacités stratégiques jouent un rôle moteur dans l'intégration des réseaux et elles reposent sur le capital intellectuel qu'elles possèdent (Teece, 2000), des attitudes louables qu'elles disposent (Lacoursière et al., 2014). Les capacités stratégiques aident à la maîtrise des technologies de pointe (Raymond, 2005) et favorisent la performance innovationnelle (Gimenez, 2000).
- les capacités organisationnelles sont considérées comme des savoirs agir qui appartiennent à une équipe de travail et qui contribuent à la matérialisation des tâches coordonnées et mobilisées par le capital humain qui met en action différentes ressources pour atteindre des objectifs spécifiques à même d'être évalués de façon objective (Renard et Soparnot, 2011). Pour faire court, les capacités organisationnelles sont utiles pour planifier, organiser, manager et contrôler les activités d'une organisation (Arrègle et al., 1998). Elles alimentent le fonctionnement organisationnel par l'atteinte des résultats attendus et formalisent les routines au sein des entreprises (Lorino, 2001), permettent aux ressources humaines d'une entreprise de capitaliser de l'expérience (Grant, 1996).
- les capacités dynamiques postulent que la production des biens et services des entreprises sont la résultante des actifs et des aptitudes qu'elles disposent (Barreto, 2010). Les capacités dynamiques mènent aussi une campagne assidue sur la nécessité d'étudier la dimension dynamique d'une stratégie dans un environnement à forte hyper-compétition (D'aveni et Gunther, 1995). En effet, l'avantage concurrentiel d'une entreprise est instable à cause des changements environnementaux. Dans cette optique, l'entreprise doit cerner son environnement, apporter des changements sur ses bases internes et externes, au cours du temps, aux fins de développer les capacités résilientes et conserver son avantage décisif (Helfat et Peteraf, 2009). Les capacités dynamiques œuvrent dans l'adaptabilité de l'entreprise afin de l'aider à s'approprier de façon durable un positionnement dynamique et rentable (Burger-Helmchen et Frank, 2011),

par l'évolution des compétences et des ressources organisationnelles (Altintas, 2009).

Les capacités dynamiques sont, somme toute, une disposition qui a pour vocation d'accompagner la PME familiale dans l'assimilation, dans l'aptitude à bâtir et à reconfigurer ses ressources face aux changements de l'environnement (Wang et Ahmed, 2007).

- la capacités décisionnelles sont mises en œuvre par les personnes en position d'encadrement ou de direction dans une entreprise (Moloumba Mokango, 2021). En effet, l'environnement externe et même interne de l'entreprise est en perpétuel mouvement. Pour résister, la recherche de l'information, au bon moment, est la richesse tant recherchée par les entreprises. Elle permet aux managers de prendre des décisions ; développant, ipso facto, leur capacité décisionnelle. Cette manière améliore l'efficacité organisationnelle, permet d'obtenir les informations de qualité et consolide le processus décisionnel des managers. Les capacités décisionnelles s'avèrent indispensable (Bertolucci et David Pinzon, 2015) puisqu'elles sont intimement liées à la performance organisationnelle, dans un environnement instable (Khatri et Ng, 2000).

**Cette recherche doctorale s'intéresse aux capacités anticipatives qui sont au cœur de toutes les aptitudes des entreprises. Les capacités anticipatives constituent, à cet effet, l'épine dorsale dans laquelle se repose toutes les autres capacités citées supra.** En cela, les PME familiales qui mobilisent les capacités anticipatives tendent à mieux cerner leur environnement, bénéficient des dispositions à mieux évaluer leur impact décisionnel et s'inscrivent dans une logique de réactivité et de proactivité (Mssassi et al., 2020). La pénurie en ressource informationnelle qualitative et quantitative est à la fois une posture dangereuse et une erreur stratégique pour une PME familiale. Pour y remédier, la démarche anticipative est recommandée (Assabane et Mssassi, 2019). C'est pour cette raison que la collecte des données, transformée en information et traquer pour aider à une décision, dans le cadre d'un processus anticipatif, contribue à la durabilité de l'entreprise et à la performance organisationnelle (Bennani-Baiti et Baltzer, 2017).

Après cette présentation du concept de capacité dans sa diversité, la partie suivante va décrire les liens qui existent entre les ressources humaines et les capacités d'anticipation au sein des entreprises. Le choix de ce lien entre, d'une part, les ressources humaines et, d'autre part, les capacités anticipatives s'explique par le positionnement que bénéficie le capital humain dans la mobilisation des capacités d'anticipation au sein des entreprises. Les ressources humaines

contribuent de façon significative à la consolidation des capacités anticipatives avec pour conséquence la pérennisation des entreprises dans un écosystème fortement concurrentiel.

### 1.6.Les ressources humaines et les capacités d'anticipation

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus instable, impulsé par des changements économiques, stratégiques, organisationnels et culturels (Brillet et Hulin, 2010). Pour ne pas subir ces changements à haute tension, les entreprises doivent s'adapter en intégrant dans leur fonctionnement les dispositifs anticipatifs. Toutefois, ce dispositif d'anticipation est fortement soutenu et mis en mouvement par les actrices organisationnelles qui disposent des caractéristiques innovatives et qui contribuent à l'accroissement des organisations. Première matière première d'une organisation (Moloumba Mokango, 2020), force productive, les ressources humaines œuvrent dans une relation de complémentarité avec les autres ressources organisationnelles et permettent le développement des capacités d'anticipation au sein des entreprises. Les ressources humaines collectent les données environnementales, traitent les informations, élaborent des stratégies, conçoivent des organigrammes, fixent les objectifs et sont également à l'origine de la conduite des changements au sein des entreprises (Morin, 1988).

Si les ressources humaines mettent en mouvement les politiques anticipatives, il demeure vrai que l'anticipation ambitionne le management du capital humain sur le long terme avec pour finalité de définir les politiques des ressources humaines dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Thamain, 2009). En effet, avec l'instabilité reconnue des environnements, le futur des métiers tels que les ressources humaines (Scouarnec, 2004) est devenu le nombril des préoccupations des propriétaires des entreprises. Les ressources humaines et le développement des capacités d'anticipation doivent cohabiter pour limiter non seulement les situations liées au dépôt des bilans, mais également réduire l'incertitude qui conduit aux restructurations des entreprises qui deviennent diffuses, protéiformes et parfois même permanentes (Beaujolin-Bellet et al., 2007).

En définitive, il existe une interpénétration entre les anticipations et la performance organisationnelle. La performance organisationnelle, au sein des entreprises, est une actrice majeure qui permet de façon active l'opérationnalisation de la démarche anticipative. Ainsi, est-il nécessaire dans les lignes qui suivent d'aborder la problématique de la relation qui existe entre l'anticipation et la performance organisationnelle.

### 1.7.L'anticipation et la performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut se définir comme l'aptitude d'une organisation à produire les biens et les services de qualité. Elle a pour composante l'efficacité, l'efficience et l'épigenèse (Moloumba Mokango, 2020). Toutes les entreprises, grande ou petite, moyenne ou très petite font de la performance organisationnelle une préoccupation majeure puisqu'elle est au cœur de la dynamisation et de la pérennité des organisations. Cette performance organisationnelle a un lien avec les capacités d'anticipation. En effet, par son caractère particulier, l'anticipation a pour vocation de mieux comprendre le futur par une analyse objective et un regard pointu sur les événements incertains, flous, complexes et difficiles à cerner qui résultent de l'environnement de l'entreprise (Marchais-Roubelat et Mondon, 2020). La mise en œuvre des tendances stratégiques décisionnelles, expression des informations traquées sur l'environnement par des propriétaires des entreprises, ne peut être effective que si la performance organisationnelle de l'entreprise est satisfaisante. A cet effet, l'anticipation est indissociable de sa mise en œuvre (Fuller, 2017) et ipso facto de la performance organisationnelle. De plus, la mobilisation des capacités anticipatives à même de traquer les informations sur le terrain exige méthode, sérieux, dextérité et doigté qui sont les éléments qui constituent la performance organisationnelle et aident à accomplir un processus, à disposer des atouts qui caractérisent une prestation, en vue d'atteindre des buts fixés (Pesqueux, 2004). La prégnance de la relation entre la performance et l'anticipation s'explique également par la dimension double des pratiques anticipatives (Orlikowski, 2002) qui, d'une part, considèrent la compréhension du futur comme un champ d'action et d'opérationnalisation et, d'autre part, acceptent le changement organisationnel (Fuller, 2017) comme suite logique d'une anticipation réussie. Le mariage irrévocable de la performance et de l'anticipation se fait, dans cet ordre d'idée, dans un contexte plus qu'extrême caractérisé par le risque des situations prévisibles et l'incertitude des phénomènes difficiles à maîtriser (Guarnelli et al., 2016).

Un autre lien à expliciter entre ces deux vocables que sont l'anticipation et la performance est celui de l'évaluation des idées maîtresses des pratiques (Groves, 2017) retenues pour mieux définir avec précision le futur. Cette évaluation assortie des critères bien définis qui, du reste, rassure sur les décisions prises et la capacité de leur matérialisation ne peut se faire que par des ressources humaines, dans le cadre d'une démarche individuelle ou collective ; ce qui nécessite une connaissance forte, une expérience avérée et une performance approfondie.

En somme, la littérature du management stratégique évoque plusieurs types d'anticipations. A cet effet, après avoir explicité le lien entre l'anticipation et la performance organisationnelle, il

convient pertinent de présenter les différents types d'anticipations pour ainsi dégager en dernier ressort le type d'anticipation qui convient à notre recherche doctorale.

## 2. Les différents types d'anticipation

L'anticipation est la capacité à déceler dans l'environnement les signaux qui indiquent un changement possible en vue de prendre des mesures qui s'imposent, non seulement avant la matérialisation de ces événements, mais également avant que les concurrents du secteur s'en aperçoivent.

Il existe plusieurs types d'anticipation ou de conception de l'anticipation. Nous utiliserons plus le vocable de « types d'anticipation ».

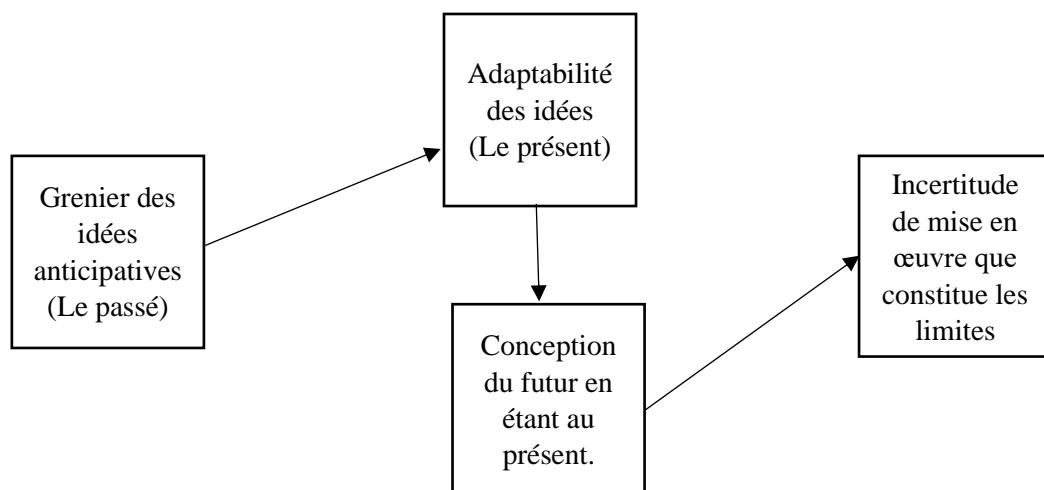
### 2.1.L'anticipation prédictive

Ce type d'anticipation a pour mission de faire des projections sur la base des données présélectionnées et préalablement définies (Coutellec et Weil-Dubuc, 2016). Elle annonce le futur à partir des conditions passées. En d'autres termes, il s'agit de mieux s'enquérir du passé, comprendre le présent pour définir la probabilité d'un certain nombre d'événements à même de se matérialiser dans un futur proche ou lointain. Enracinée dans une approche de type conservateur, parce que le passé et le présent détermine le futur, l'anticipation prédictive se caractérise par le fait que l'avenir souhaité est certainement l'expression des événements qui se sont déroulés dans un passé lointain ou immédiat. L'anticipation prédictive s'inscrit dans ce que les travaux de Touffut et Solow (2007) considèrent comme la société du probable, celle qui cherche à expliquer le futur d'une organisation par le biais de plusieurs méthodes. Ces méthodes puisent dans l'état de conscience du manager qui définit le futur sur la base du passé pour imaginer un futur conçu sur la base de ce que le manager souhaite voir arriver. Cette démarche prédictive peut, par ailleurs, présenter des limites. En effet, elle fonde sa conception sur l'acte auquel il se réfère. C'est dans cette optique que les recherches de Coutellec et al. (2021) estiment que l'annonciation d'un avenir tout en étant au présent supposerait, en même temps, poser les conditionnalités de sa réalisation ; ce qui paraît peu probable, dans un monde en perpétuel changement.

En effet, deux stratégies peuvent permettre la mise en œuvre d'une démarche anticipative qui a pour vocation de permettre la durabilité des PME familiales. La première stratégie est celle qui accepte de subir l'influence des tendances de l'environnement. Cette stratégie est semblable à ce jeune pêcheur des rivières africaines qui optent pour la facilité en suivant le courant puissant

de la rivière. La deuxième stratégie est celle qui consiste à influencer l'environnement des PME familiales par des approches innovantes et agressives. Cette dernière est semblable à ce jeune pêcher dynamique des rivières congolaises qui prend l'initiative de faire la montée de la rivière, avec les difficultés de toute nature qui exigent la débauche abondante d'énergies. L'anticipation prédictive s'inscrit, somme toute, dans la logique de la première méthode qui vise à bâtir le futur en s'inspirant du passé et du présent. Cette anticipation peut être schématisée suivant le tableau ci-après :

*Figure 2:Le processus de l'anticipation prédictive*



Source : adaptée de la pensée de Coutellec et Weil-Dubuc (2016)

Cette figure explicite le processus de l'anticipation prédictive qui puise des idées dans le passé. Ensuite, ces idées doivent être analysées au temps présent. Enfin, ces conceptions constituent les fondamentaux du futur à définir. Toutefois, indique cette figure, cette démarche peut présenter des limites. En effet, il n'est pas toujours évident que les idées du passé constituent le socle d'un futur meilleur. Elles peuvent être désuètes.

## 2.2.La veille anticipative

La veille anticipative est la capacité à traquer, à sélectionner les données à caractère anticipatif et à interpréter les informations recueillies (Lesca, 2008) aux fins de supputer le futur et proposer des solutions palliatives de durabilité. Elle est également une démarche participative, proactive qui s'inscrit dans une logique de continuité par laquelle les ressources humaines de l'entreprise discernent, choisissent et utilisent les données réelles concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. Il est question de cerner et

de créer des opportunités d'affaires, de développer l'épigénèse, de s'adapter aux mutations environnementales, de minimiser les erreurs, de réduire les risques et l'incertitude en général d'une entreprise (Janissek-Muniz et al., 2006).

L'exercice suggéré par ce type d'anticipation est une attention continue que l'entreprise doit avoir vis-à-vis de son environnement. Cet exercice, qui intègre les directions stratégiques de l'entreprise, doit être participatif pour permettre le traitement efficient des données. La veille anticipative rejette le comportement attentiviste au profit d'une attitude proactive où la recherche et le traitement des informations deviennent une priorité des priorités de l'entreprise. Il faut donc aller à la recherche des informations accessibles pour les obtenir au bon moment (Janissek-Muniz et Lesca, 2004) et voir à l'avance les évolutions à venir pour bénéficier d'un avantage décisif.

Il ne s'agit pas ici de traquer toutes les informations possibles sur l'environnement de l'entreprise. Il s'agit plutôt, lors du traitement des données, de retenir et de conserver les informations qui ont une nature anticipative (Blanco et Lesca, 1998). Ce travail exige rigueur et discipline, de la part des ressources humaines choisies pour traquer des informations sur le terrain, surtout dans les PME familiales à cause de leurs ressources financières limitées (Lathan, 2009), leurs technologies peu évolutives (Mulhern, 1996), leurs ressources humaines peu performantes (Moloumba Mokango, 2020) et parfois leurs stratégies peu compétitives (Ouerdia, 2015). Ces entreprises peuvent au moins collecter certaines informations (Blanco et Heili, 2002).

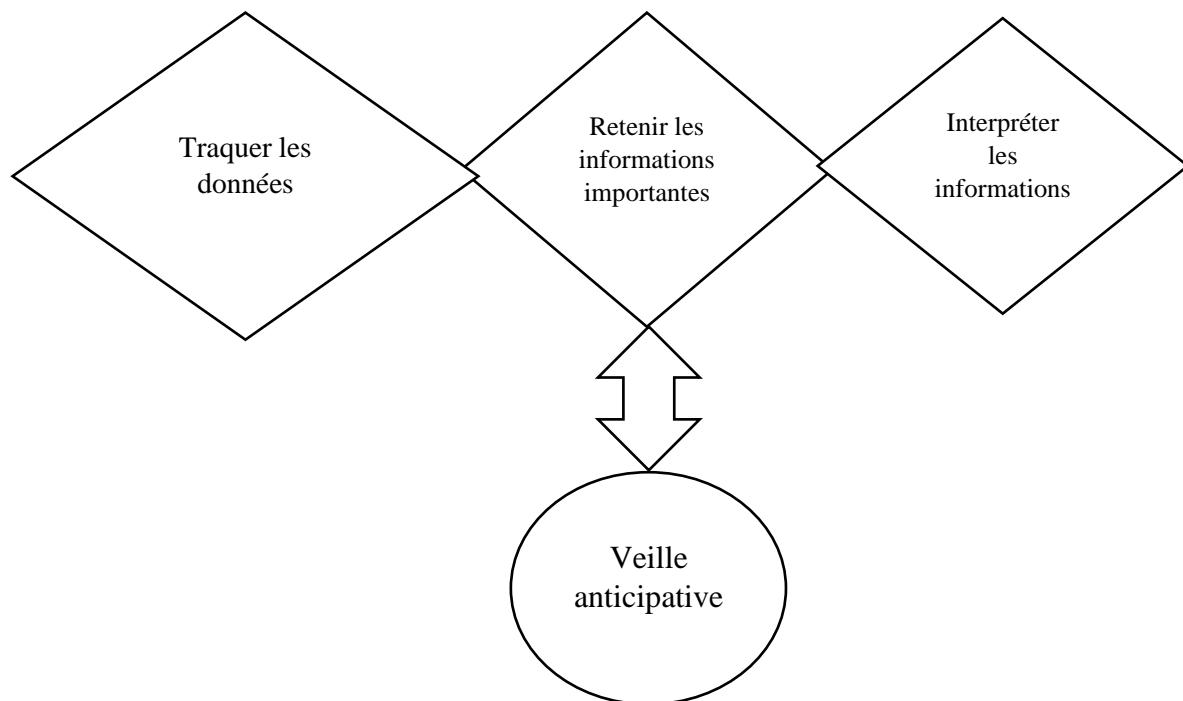
Par ailleurs, deux techniques peuvent être mobilisées dans le cadre de la veille anticipative. La première technique est l'expression de la veille passive et la deuxième technique puise son énergie dans la veille active :

- La veille passive est un processus de collecte des données qui passe par la démarche traditionnelle qui vise à collecter des informations dans les journaux, les réseaux sociaux, les médias et parfois même le hors média dans sa globalité. Par ces canaux qui sont divers et variés, la veille anticipative peut chercher à connaître, par exemple, ce que les concurrents ont déjà mis en exergue comme approche stratégique.
- La veille active est une démarche qui a pour vocation de capter les informations que personnes n'a voulu mettre délibérément devant tout le monde, mais qui peuvent être captées par tous les experts de l'anticipation qui se mettent à chercher, tel une aiguille

dans un banc de sable. L'exercice peut paraître difficile, mais si les agents de l'anticipation ne sont pas avares de leurs efforts, ils finissent par atteindre leur objectif de traquer les données cachées.

Cette veille anticipative peut être schématisée conformément à la figure suivante :

*Figure 3: Les composante de la veille anticipative*



Source : adaptée des travaux de Lesca (2008)

Cette figure, au-delà de la démarche anticipative, explique également l'interpénétration qui existe entre les trois étapes constituent la démarche de la veille anticipative. Ces étapes dépendent les unes des autres et aucune phase ne peut être utile sans l'autre.

### 2.3.L'anticipation adaptative

La capacité à saisir l'environnement de façon certaine n'est pas une démarche aisée. Il est souhaitable de considérer le futur comme un monde ouvert, parce que jalonné d'embûches de toutes sortes et dans lequel l'action et la rétroaction contribuent de façon significative à la pérennité des entreprises.

Les anticipations adaptatives s'inscrivent dans cette logique puisqu'elles créent les conditions d'un avenir toujours ouvert et se fondent sur un modèle d'acceptation des points de vue des

collaborateurs au sujet d'un phénomène futur. Ce type d'anticipation donne aux ressources humaines la possibilité de créer des archétypes de direction plus stables sur les us et coutumes d'un avenir qu'il faut accepter avec réserve. Compte tenu du fait que l'avenir est déterminé par les variables d'incertitude, impulsées par des données très évolutives, la consolidation des caractères adaptatifs s'avère une nécessité qui s'impose avec volupté. Dans cet ordre d'idée, les entreprises qui optent pour le statut quo finissent finalement par disparaître à cause de l'absence d'une gestion rationnelle des connaissances venant des informations de terrain (Firestein, 2012) qui s'inscrivent dans la lignée d'une démarche anticipative pouvant permettre de prendre des décisions au moment opportun.

Les travaux de Deleuze et Guattari (1980) affirment que dans un monde turbulent et changeant le développement des capacités d'anticipation adaptive, en s'appuyant sur la veille anticipative, visent à collecter les données qui aident les managers d'entreprises à mieux connaître leur environnement pour mieux dire le futur et faire avec le futur. Dans ce cas, la diversité des connaissances appartenant aux ressources humaines, propre à une équipe de travail dans une entreprise, devient une aptitude pour affronter avec sérénité les conditions d'imprévisibilités imposées par un avenir incertain (Butler, 2012).

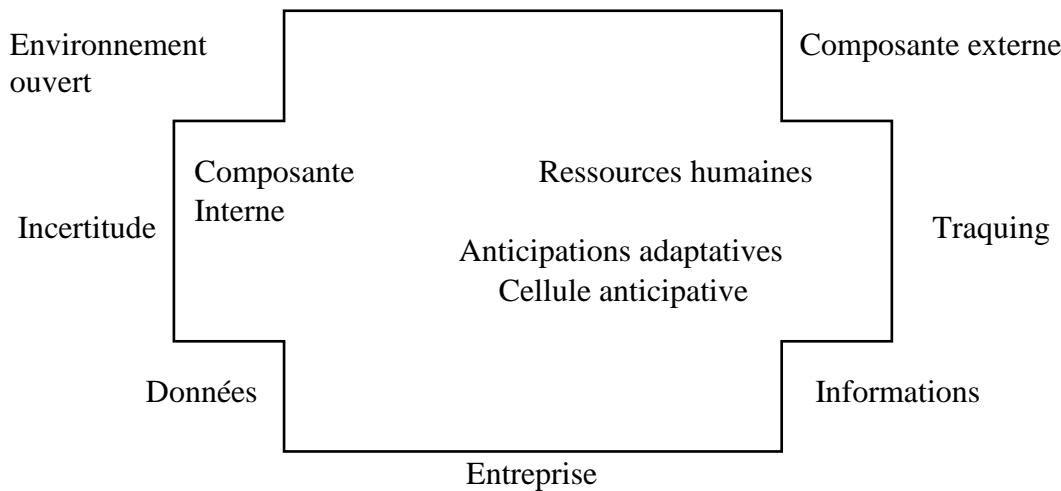
Abordant la question des anticipations adaptatives, les publications de Keynes (1937) apportaient déjà les bribes de réponse aux questions liées à cette catégorie anticipation qu'elles considéraient comme le caractère déterminant qui pousse les individus et les organisations à adopter des attitudes particulières. Cependant, ces comportements spécifiques n'insufflent pas assez d'énergies pour faire disparaître l'incertitude de l'avenir. Dans cette optique, Keynes pense que, chercher à cerner le futur, c'est se lancer dans une bataille perdue d'avance face l'incapacité de rendre probable l'avenir.

En dépit de cette impossibilité de préparer le futur avec certitude, trois techniques permettent aux anticipations adaptatives d'apporter des solutions ayant trait à l'avenir souhaité. La première technique vise à penser le futur comme le présent. En d'autres termes, il s'agit d'analyser sérieusement la réalité immédiate de l'environnement de l'entreprise pour se projeter sur le futur. La technique vise à bâtir les approches stratégiques du futur sur la base des actions du passé. Cette technique s'inscrit dans l'idée d'après laquelle la compréhension des actions passées peut permettre la compréhension du futur. En effet, rien ne se crée, tout se renouvelle, dans le futur, avec les caractéristiques parfois identiques, parfois différencierées. La troisième technique a pour vocation d'anticiper sur la base des expériences des autres. En cela, le but de

la vie ce n'est pas le bonheur, mais l'expérience. La terre est donc une école dans laquelle les leçons d'une importance capitale sont enseignées. Ces leçons peuvent être étudiées par la capitalisation des expériences des concurrents.

En définitive, les anticipations adaptatives visent à corriger les errements du passé par le biais de la maîtrise des données collectées et traiter par les services habiletés de l'entreprise. L'anticipation adaptative peut se présenter conformément à la figure ci-après :

*Figure 4:Les éléments de l'anticipation adaptive*



Source : auteur (2023)

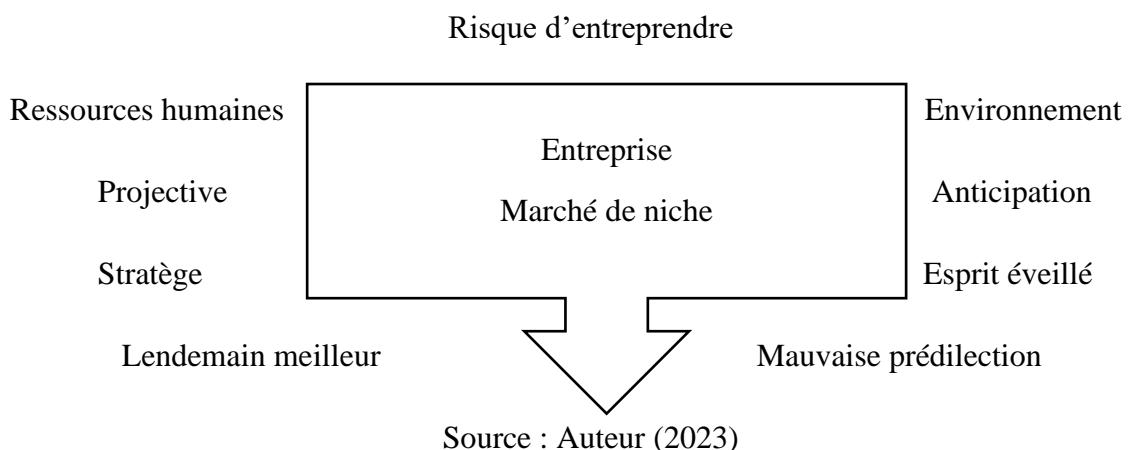
Cette figure situe les anticipations adaptatives au cœur de l'entreprise. Elle explique que l'efficacité de ce type d'anticipation produit des résultats si les managers de l'entreprise décident et acceptent d'intégrer la cellule anticipative dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette cellule, par son positionnement devrait être une fonction de base et une simple fonction de support. En effet, la cellule anticipative met en exergue des méthodes pour traquer les informations anticipatives dans un environnement ouvert, caractérisé par l'incertitude et les crises permanents.

#### 2.4.L'anticipation projective

L'anticipation projective fait partie des différents types d'anticipation. A la différence des premières, l'anticipation projective se fonde sur l'irréel, l'utopie et l'imagination débordante (Coutellec et al., 2021). Elle pousse les managers stratégiques à vivre dans un monde de fiction en imaginant ce qui pourrait arriver sans pour autant s'inspirer de la réalité factuelle.

Loin de mieux comprendre son environnement, traquer les données, transformer ces dernières en information à même d'émettre des possibilités qu'il faut prendre avec beaucoup de réserve et élaborer des stratégies en tenant compte de cet environnement, parce que toute anticipation stratégique est le reflet des études environnementales (Cocula, 2002), l'anticipation projective incite à penser l'impensable et à discuter de l'imaginaire. Au cœur même du monde de l'entreprise et des investissements se trouve le mariage irrévocable de l'anticipation et la prédiction (Berthoz et Debru, 2015). Ce mariage permet à l'esprit éveillé du stratège de renforcer ses capacités anticipatives, de prendre le risque d'entreprendre dans des secteurs considérés comme des marchés de niche, d'imaginer la chute libre d'un concurrent et de rassurer par des discours persuasifs les ressources humaines au sein d'une entreprise. Cette argumentation est bien fondée. En effet, dans la vie de tous les jours, au sein d'une entreprise privée ou publique et même dans une administration publique, l'être humain est dominé par une volonté manifeste de s'engager de façon émotionnelle sur son futur en lien étroit avec son milieu lointain ou immédiat (Berlá et al., 1999) . Cette démarche de l'imaginaire personnel est celle qui caractérise l'anticipation projective. Elle est une cessation brusque des figures œuvrant sur une ligne (Coutellec et al., 2008) jusque-là droite, cohérente, rationnelle et produisant des effets par le canal d'une démarche basée sur des études approfondies de l'environnement de l'entreprise. Cette anticipation projective est l'expression de la dualité humaine. Elle peut annoncer des lendemains meilleurs ou se limiter à des projections alarmistes. Quoiqu'il en soit, les anticipations projectives s'appuient sur les idées du passé et du présent pour déterminer ou prédire ce futur qui peut être incertain à l'extrême ou désirable à l'extrême. Les anticipations projectives se présentent ainsi qu'il suit :

*Figure 5:La démarche projective*



L'étude de cette figure laisse clairement penser qu'il existe un lien fort entre les anticipations projectives et la prédiction. Cette anticipation peut, d'une part, annoncer un lendemain meilleur,

d'autre part, prédire un lendemain jonché de menaces. Toutefois, l'imaginaire du stratège étant considéré comme un élément moteur du processus, le top management de l'entreprise est appelé à stimuler les intelligences des ressources humaines de manière qu'elles proposent, dans le cadre de l'épigénèse, des propositions pouvant permettre d'aller vers les marchés de niche.

Au regard de l'étude de ces anticipations, il apparaît clair que toutes ces dernières visent, d'une part, à consolider la résilience de l'entreprise, d'autre part, à doper les capacités organisationnelles des organisations.

En effet, la résilience peut être définie comme la disposition d'une entreprise à résister face à une menace ou à se rétablir après avoir été secouée durement par un choc (Hollnagel, 2006). De nos jours, la question principale qui préoccupe les managers des entreprises n'est plus celle de la gestion de la vie quotidienne. Les entreprises disposent des outils à même de manager avec efficacité leur entreprise. La question qui revient avec insistance est celle de savoir comment surmonter les chocs liés à l'inattendu environnemental (Hagen et al., 2015). Cette question cruciale trouve sa réponse dans le concept d'anticipation qui devient, en même temps, un outil capital et une option intéressante.

L'anticipation permet, non seulement de collecter les données, mais aussi à apprendre d'un choc externe ou interne pour augmenter les attitudes résilientes de l'entreprise face à un autre futur choc (Altintas et Royer, 2009). L'exercice anticipatif est un outil résilient qui a pour finalité de collecter, traiter et interpréter de manière intelligible les informations afin de permettre aux managers de prendre des décisions optimales (Dinh et Gajewski, 2005). Il peut paraître paradoxal que plus l'incertitude des phénomènes soit forte, plus la nécessité et la volonté de lutter contre ces événements augmentent. Cependant, il est aisément d'accepter avec un esprit rationnel que plus le degré d'imprévisibilité des situations environnementales est élevé, plus les entreprises ont besoin de faire de l'anticipation un outil de résilience de première nécessité.

En outre, les anticipations consolident aussi les capacités organisationnelles de l'entreprise (Barney, 1991). Elles clarifient les démarches menées par des entreprises pour produire les biens et les services de qualité (Amit et Schoemaker, 1993). Dans cet ordre d'idée, les anticipations étant à la fois une ressource stratégique et une ressource organisationnelle peuvent être mobilisées par les managers des PME familiales pour collecter des données capables d'insuffler les dispositions pour les futurs souhaités. S'inscrivant dans le viatique selon lequel l'avantage compétitif d'une PME familiale repose sur les ressources uniques et

idiosyncrasiques qu'elle dispose et développe (Penrose, 1959), les aptitudes anticipatives sont au cœur de la performance organisationnelle. En effet, toutes les organisations qui cherchent à préparer sereinement l'avenir utilisent leurs capacités d'anticipation. Dans cette logique, les anticipations interviennent pour mieux combiner et exploiter les moyens qui consolident l'atteinte des objectifs (Barlatier et al., 2011).

Ayant pour objectif de consolider les capacités organisationnelles des entreprises, (Zahra et al., 2006) et devenant presque incontournable dans le management stratégique de l'innovation (Zollo & Winter, 2002), les anticipations intègrent dans leur fonctionnement des techniques et méthodes et soutiennent par ce canal la dynamique concurrentielles des entreprises. Considérées par Helfat et Peteraf (2003) comme la disposition d'une entreprise de réaliser un ensemble coordonné d'activités, en utilisant des ressources organisationnelles, dans le souci d'atteindre un objectif final spécifique, les anticipations renvoient aux aptitudes singulières que l'entreprise met en œuvre pour réaliser ses tâches productives, la totalité de ses savoirs , ses savoirs faire et ses savoirs agir étant la résultante des liens complexes qu'entretiennent les moyens, les compétences et les intelligences détenues par l'organisation.

Armure sur laquelle se fonde la sûreté des entreprises, les anticipations ont pour vocation de régler les problèmes liés aux relations clientèles, au supply chain management, aux approches stratégiques et à la production des biens et services (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007). Disposant des atouts pour fiabiliser le processus de pérennisation (Helfat et Peteraf, 2003); n'étant pas figées mais évoluant dans une logique de discontinuité dans la continuité ; consolidant la mise en action comme un fruit d'un apprentissage expérimental (Teece et al., 1997); lorsque les capacités d'anticipation sont stabilisées, elles assurent l'équilibre fonctionnel d'une PME familiale. Dans la vie quotidienne des entreprises, le changement environnemental exige la prise des mesures correctives aux fins de consolider la résilience organisationnelle et de modifier les anciennes approches en les remplaçant par les nouvelles dispersions. Dans cette perspective, les anticipations, par le biais des données collectées, identifient les menaces externes et les faiblesses internes tout en définissant les trajectoires à suivre et les décisions audacieuses à prendre (McGrath et al., 1995). En dernière instance, les capacités anticipatives exigent, dans leur applicabilité, une intention anticipative stratégique au sens des travaux de Helfat et Lieberman (2002).

Malgré les détails apportés sur les différents types d'anticipations dans les lignes précédentes, en dépit de la rigueur scientifique qui a été mobilisée pour clarifier davantage les

caractéristiques de chaque type d'anticipation, il est judicieux de présenter un tableau qui fait la synthèse des anticipations dans leurs diversités.

*Tableau 3: Synthèse des différents types d'anticipation*

Types d'anticipations	Auteurs principaux	Conceptions
Préditive	Coutellec et Weil-Dubuc, (2016); Touffut et Solow (2007)	Elle annonce le futur à partir des conditions passées.
Veille anticipative	Lesca (2008) ; Chalus-Sauvannet (2021)	Elle est une démarche participative et proactive qui s'inscrit dans une logique de continuité.
Adaptative	Firestein (2012); Deleuze et Guattari (1980)	Elle considère le futur comme un monde ouvert avec les risques et les incertitudes possibles.
Projective	Berthoz et Debru (2015) Berla et al (1999)	Elle se fonde sur l'irréel, l'utopie et l'imagination abondante.

Source : Auteur (2023)

Ce tableau présente de façon synthétique les différents types d'anticipations, leurs auteurs principaux ainsi que leurs conceptions. Il permet de mieux comprendre la conception principale de chaque type d'anticipation. Dans un contexte de turbulence concurrentiel, il appartient à chaque manager de choisir le type d'anticipation qui convient à ses aspirations pour mieux situer son entreprise sur l'orbite de la durabilité. **Dans cette perspective, après un examen tant soit peu exhaustif de ces anticipations, nous allons dans le cadre de cette thèse doctorale opter pour la veille anticipative.** Elle aide à mieux traquer les informations nécessaires à la prise de décision pour la pérennité de la PME familiale.

Au regard des anticipations développées dans les lignes antérieures et eu égard le choix de la veille anticipative, il convient d'aborder avec une précision croissante l'épineuse question de la démarche anticipative au sein des PME familiales.

### 3. La démarche anticipative

La notion d'anticipation est importante (Cabon et al, 2014) dans la vie des PME familiales. Elle permet aux PME familiales de s'adapter aux tendances environnementales et de prévoir des mesures correctives face aux aléas imposés par la concurrence de chaque secteur d'activité.

#### 3.1.L'intention stratégique

Le processus d'anticipation des entreprises commence par l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989). Considérée comme une aptitude d'esprit par laquelle un manager se fixe de façon délibérée un objectif, l'intention vise, au sein d'une entreprise, à conjuguer des énergies afin de stimuler les capacités des ressources humaines et permettre à l'entreprise d'accroître de manière significative son positionnement concurrentiel (Smida et Condor, 2001). Elle s'appuie sur ses dispositions à apporter des changements radicaux sur les us et coutumes de l'entreprise, par la reprogrammation et la déprogrammation du logiciel mental des moyens humains (Moloumba Mokango, 2021), en vue de concentrer les actions autour d'un projet qui a pour but de s'inscrire sur le long terme (Smith et Devey, 1994). L'intention stratégique, telle que conçue et acceptée par les entreprises, a pour vocation d'attirer l'attention des acteurs organisationnels vers une victoire certaine (Campbell et Yeung, 1991). L'intention stratégique se doit également de définir les priorités et les partager à l'ensemble du potentiel humain de la PME familiale. Elle motive les ressources humaines, construit des trajectoires nécessaires à l'utilisation optimale des autres ressources organisationnelles et impulse la dynamique anticipative.

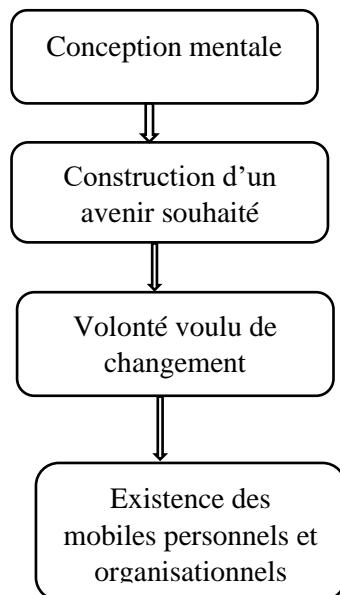
L'intention stratégique est considérée comme le soubassement d'une entreprise pour la simple raison qu'elle regorge des atouts capables de donner un avantage concurrentiel et un positionnement durable à l'entreprise. Elle se confond souvent au concept de vision et certains auteurs n'hésitent pas à utiliser le principe du mariage irrévocable lorsqu'il s'agit d'évoquer la notion de vision et le concept d'intention stratégique (Gratton, 1994).

Un autre élément qui constitue l'intention stratégique est sa disposition à stimuler les désirs des ressources humaines pour les inciter à mener des actions qui conduisent inévitablement à des victoires certaines. Pour ce faire, l'intention stratégique accorde un intérêt particulier à la motivation du personnel, motivation qui est stimulée par le biais d'une communication considérée comme l'ossature de la vie organisationnelle. L'intention stratégique conditionne le fonctionnement de l'entreprise. En effet, de la même manière que la pensée précède le matériel, de la même façon l'intention stratégique précède tout projet, oriente les approches stratégiques, contribue à la conception des organigrammes et joue un rôle moteur dans le

recrutement des ressources humaines qui aide l'entreprise à disposer des talents ayant le profil nécessaire pour la pérennité de l'entreprise (Moloumba Mokango et Elenga, 2020). Dans cet ordre d'idée, l'intention stratégique qui agit également comme dernier maillon de la chaîne, est un élément qui intervient en amont et en aval de la création d'une entreprise pour aller jusqu'à la commercialisation des services et des biens indispensables à la vie de l'entreprise en économie de marché.

En dernière instance, l'intention stratégique mobilise toutes les ressources (humaines, financières, matérielles et immatérielles), fixe les objectifs de l'entreprise, définit la politique globale de l'entreprise et donne un cap sur la voie à suivre pour vivre dans un futur souhaité (Smida et Condor, 2001). L'intention stratégique peut être présentée ainsi qu'il suit :

*Figure 6: Les étapes de l'intention stratégique*



Source : Smida et Condor (2001)

Cette figure atteste que l'intention stratégique se fait par étape. Premièrement, le manager de l'entreprise conçoit une pensée dans sa dimension psychologique. Deuxièmement, le manager imagine un avenir souhaité et met en place les mécanismes pour vivre dans ce futur. Troisièmement, il trace des jalons du changement par une persuasion à même d'impliquer l'adhésion des ressources humaines. Quatrièmement, le manager intègre dans sa démarche des raisons intéressées ou désintéressées qui peuvent inciter les collaborateurs, dans la globalité, à se donner, corps, âme et esprit pour la cause défendue par le manager.

Allant dans le sens d'expliquer le concept, les travaux de Bird (1988) affirment que l'intention stratégique est une dimension mentale qui commande la pensée du manager et l'incite à la

mobilisation des ressources dont l'objectif est de réaliser un projet capable de conduire l'entreprise vers un monde souhaité. Dans cet ordre d'idée, l'intention stratégique entant que composante de la démarche anticipative recèle quatre dimensions essentielles notamment, la dimension cognitive, la dimension des objectifs, la dimension des ressources et la dimension de l'espace temporel (Messeghem et Varraut, 1998). Elle est considérée comme la première étape d'une démarche anticipative au sein d'une entreprise et renforce le processus décisionnel du manager.

### 3.2.La collecte des données

La collecte des données environnementales est aussi citée comme faisant partie de la démarche à respecter pour la mise en place d'un processus anticipatif (Caron-Fasan et al., 2014). Suivant une démarche en plusieurs étapes notamment, la détermination du problème, la sélection du phénomène, la planification des méthodes de sélection et le recueil d'information, la collecte des données est destinée à réunir les informations en provenance de l'environnement en vue d'obtenir de façon précise une information spécifique pour un domaine spécifique. Elle est la clé de voute de toute conduite qui exprime une préparation particulière à une situation future (Boudes et Cellier, 1998) puisqu'elle permet de mieux comprendre les phénomènes à même de se réaliser dans un avenir proche ou lointain.

La collecte des données anticipatives est un moment indispensable pour l'entreprise. En effet, elle aide l'entreprise à mieux cerner son environnement pour l'influencer ou pour s'aligner. En lui-même, l'exercice de collecte des données constitue le socle de réussite d'une démarche anticipative. La collecte des données apporte à l'entreprise la vue panoramique de l'entreprise puisqu'en elle se repose la détection des points forts et des points faibles de l'entreprise, d'une part, et la détection des menaces et des opportunités de l'entreprise, d'autre part. Dans ce registre, la collecte des données peut être admise le facteur déterminant de la mise en œuvre d'une politique anticipative réussie.

Les travaux de Lapointe (1993) suggèrent, dans le cadre des collecte des données, de se diversifier en vue de disposer de plusieurs sources de données. Cette approche multiple de sources permet de conforter les résultats obtenus. C'est ce que les auteurs Kern et al. (1989) appellent la “cross-examination”. Ces différentes sources sont explicitées dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 4: Les sources de collecte des données anticipatives*

Types de sources	Composantes
Sources secondaires	Journaux, revue, films, vidéos
Sources primaires	Conventions, les procès-verbaux de réunion des comités, les rapports annuels, les journaux syndicaux, les journaux de l'entreprise, les manuels de formation etc.
Les entretiens officiels	Le personnel autorisé par l'entreprise pour les entretiens qui peuvent être directifs, semi-directifs etc.
Les entretiens non officiels	Le personnel non choisi par l'entreprise, mais qui accepte de vous donner certaines informations clés de l'entreprise.
Les questionnaires	Cette source est un ensemble de questions fermées qui peuvent être soumis aux acteurs de terrain qui ne supportent pas les questions fermées.
L'observation participante	C'est une technique qui autorise le chercheur à séjourner dans une entreprise pour mieux s'imprégner du fonctionnement effectif de l'entreprise en vue de faire des conclusions.

Source : Adaptée des travaux de Lapointe, (1993)

Ce tableau liste, sans être exhaustif, les sources d'informations dans lesquelles le manager peut puiser des données à même d'être transformées en informations fiables pour la mise en œuvre d'une démarche anticipative. Cette multiplicité contribue non seulement à la fiabilité des données, mais garantit aussi une dimension exhaustive et impartiale eu égard la diversité des informations recueillies.

Dans le souci majeur d'objectiver sa pratique de collecte des données, l'auteure Baribeau (2005) propose une ébauche de solution sur la manière à utiliser pour collecter les données anticipatives. L'auteure estime que cette collecte de données peut se présenter suivant le tableau ci-après

*Tableau 5: Instruments de collecte de données anticipatives*

Instruments	Explications	Auteurs
Notes de terrain	Ces données sont inscrites dans le journal de recherche. Elles sont simples et claires et bénéficient de l'esprit de confidentialité conformément aux exigences de scientificité.	(Blondin, 2005)
Les notes Descriptives	Elles donnent une certaine ouverture aux chercheurs qui peut ajouter ses propres questions. Elles prennent en compte les observations, les événements etc.	(Lavoie et Joncas, 2015)
Les notes Méthodologiques	Elles s'occupent principalement de la conduite de la recherche.	(Baribeau, 2005)

Source : Adaptée des travaux de Baribeau (2005)

Ce tableau donne quelques détails sur les instruments qui aident le manager à collecter, dans une certaine mesure, les données qui recèlent des éléments non seulement de la concurrence, mais également en provenance de l'environnement pour guider les tendances stratégiques de l'entreprise sur le long terme.

La collecte des données anticipatives devrait disposer d'une grille qui a pour finalité et sans être exhaustif de :

- rendre opérationnel les multiples conceptions : cet exercice consiste à découper les concepts en vue de permettre une meilleure compréhension lors du traitement des données.
- Prendre en compte les dimensions possibles : cette étape peut être utile dans la confirmation des propositions théoriques qui fondent la démarche anticipative.
- s'assurer de la fiabilité des résultats : l'idée principale est de fiabiliser les résultats pour qu'ils puissent servir non seulement aux jeunes chercheurs, mais également à la science éternelle.

En définitive, la collecte des données et le traitement sont des composantes indispensables pour la démarche anticipative. La collecte des données est le fruit de la veille passive, alors

que le traitement des données est un élément capital pour la veille active. C'est dans cette optique que le traitement des données est considéré comme un maillon indispensable du processus anticipatif (Lesca, 2008). Ce traitement des données, au sein des entreprises, peut être individuel, mais la pratique en entreprise exige qu'il soit collectif, dans le cadre du participatif, pour minimiser les erreurs de jugement (Clausewitz, 1955).

En somme, l'intention stratégique vient après la vision stratégique lorsque le propriétaire d'une PME familiale est dans la période de lancement de sa structure. Dans une visée contraire, celle de l'entreprise qui existe déjà, la vision stratégique peut intervenir après l'intention stratégique pour l'orienter dans une direction. Il existe, à cet effet, une imbrication entre les deux concepts. L'un peut précéder l'autre et vice versa.

### 3.3.La vision stratégique

La réussite d'une démarche anticipative, dans les entreprises, passe également par son intégration effective dans la vision stratégique de l'entreprise. En effet, les managers des entreprises ont deux manières d'appréhender la démarche anticipative. Elle peut avoir pour mission d'anticiper un espace à court terme ou de visualiser un espace à long terme (Revolon, 1999). Cette anticipation peut aussi avoir un caractère externe ou interne (Fillon, 1991). Quoi qu'il en soit, la vision stratégique détermine la réussite d'un processus d'anticipation et trace les parcours de sa durabilité.

Dans cette optique, la vision stratégique peut se définir comme un ensemble d'images que le manager de l'entreprise, en général, et le propriétaire de l'entreprise familiale, en particulier, peut avoir de sa structure. Ces représentations conduisent et déterminent les grandes décisions de l'entreprise (Cossette, 1996). En suivant le raisonnement de cet auteur, les travaux de Phanuel (2011) affirment que la vision stratégique est constituée des images psychologiques, propres au manager, qui constituent et canalisent ses décisions et permettent de mieux appréhender les événements futurs, de donner un jugement objectif ou subjectif ce qui peut se réaliser, les impossibles et tous ceux qui constituent les souhaits, les imaginations du manager pour son entreprise. La capacité du manager à définir une vision stratégique pour son entreprise peut tirer, dans une certaine mesure, ses réflexions dans le processus anticipatif qui est mis en exergue par des équipes qui exercent dans la cellule anticipative. C'est pour cette raison que les managers des PME familiales accordent une attention soutenue aux anticipations puisqu'elles jouent un rôle incontestable dans leur capacité à forger leur vision stratégique. En d'autres termes, la vision stratégique est une composante anticipative, mais lors que les approches

anticipatives sont mobilisées, elles aident, par ricochet, à redéfinir la vision stratégique qui découle finalement de l'anticipation stratégique (Allain, 1999).

Les conceptions évoquées sur la vision stratégique s'inscrivent, en grande partie, dans la logique des facteurs qui contribuent à l'atteinte d'un futur souhaité (Cossette, 2003). Cette vision stratégique considère la stratégie comme un maillon essentiel de son existence. Dans ce sens, la stratégie est acceptée comme le fait de choisir les domaines d'activités où l'entreprise compte être présente et allouer les ressources nécessaires pour qu'elle se développe et se maintienne (Strategor, 1997). La stratégie peut aussi se définir comme un ensemble de décisions prises en fonction de l'environnement de l'entreprise pour orienter celle -ci sur le long terme (Cocula, 2002). Prise dans le cadre de cette deuxième définition, la stratégie a une dimension double de protéger et de se protéger contre les attaques de la concurrence.

En cherchant à se protéger, la stratégie mobilise les anticipations stratégiques et fait bénéficier, à cet effet, l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable qui est difficile à imiter, rare et non substituable. Cette stratégie associée à la vision stratégique et intégrée dans l'anticipation stratégique apporte une valeur ajoutée à l'entreprise en lui permettant d'avoir :

- un comportement défensif : cette attitude vise à développer des techniques et méthodes qui ont pour finalité de construire des barrières afin de protéger l'entreprise contre les agressions de la concurrence.
- un comportement offensif : ce manière d'être consiste à modifier les équilibres des forces qui régissent le jeu concurrentiel pour donner un positionnement de différenciation à l'entreprise.
- un comportement proactif : cette attitude a pour vocation d'exploiter de façon considérable les opportunités décelées par le biais des anticipations en vue d'orienter l'entreprise vers des marchés de niche, mais surtout des marchés porteurs.

Par ailleurs, les travaux de Cossette (2003) démontrent, à juste titre, que la vision stratégique a un impact considérable qui s'aligne sur le long terme. Dans ce registre, les managers des entreprises doivent définir clairement leur vision à l'effet de doper la production optimale des collaborateurs.

En outre, la définition de cette vision ne peut se faire de façon hasardeuse. Elle exige une méthode appropriée pour aider le dirigeant à mieux définir sa vision stratégique. C'est pour cette raison qu'un dosage important de leadership devrait intégrer le concept de vision stratégique pour que le manager soit en mesure de conduire l'entreprise d'un point vers un autre.

Les étapes permettant la conception d'une vision stratégique se présente suivant le tableau ci-après :

*Tableau 6 : Les étapes de conception d'une vision stratégique*

Etapes	Clarification	Auteurs
Phase d'exploration	Cette phase permet au manager d'effectuer un travail de rétrospection et d'introspection en vue d'explorer les idées germes qui sont dans les archétypes pour mieux s'orienter.	(Cossette, 2003)
Phase de validation	Cette étape contribue à la vérification fine des pensées explorées par le manager pour s'assurer de leur validité et surtout de leur fiabilité. L'idée est celle de minimiser les risques d'orienter l'entreprise vers une direction de non-retour caractérisée par le dépôt de bilan.	(Tremblay et al., 1993)
Phase d'analyse	Cette phase a pour vocation de donner sens ou une signification à la vision stratégique.	(Gasse, 1982)
Phase de finalisation	Cette étape vise à définir, en dernière instance, la vision stratégique pour qu'elle devienne un élément indispensable pour le processus anticipatif.	(Cossette, 2003)

Source : Cossette (2003)

Ce tableau présente une ébauche de processus à respecter pour concevoir une vision stratégique. Toutefois, cette vision stratégique ne peut se construire que sur la base des paradigmes qui sont le résultat de la confrontation des points de vue du manager à ceux de l'environnement qui entourent l'entreprise.

A cet effet, la problématique de la vision stratégique comme facteur déterminant du processus anticipatif dans les entreprises ne peut, bien sûr, être examiné dans un espace aussi limitatif. Cette partie a consisté à exposer un point de vue des auteurs qui soutiennent l'idée d'après laquelle une vision stratégique trouve son essor dans la capacité du manager à définir les

grandes tendances d'un avenir souhaité. A cet effet, la construction des jalons sur la base d'un processus s'impose avec acuité.

En définitive, la vision stratégique permet de mieux cerner et de mieux clarifier les mobiles qui incitent les PME familiales à opter pour les anticipations. C'est elle qui met en œuvre la cellule anticipative pour mener à bon escient les activités anticipatives au sein d'une PME familiale.

### 3.4. La mise en place d'une cellule anticipative

La mise en place d'une cellule de veille anticipative fait aussi partie du processus d'anticipation. En effet, l'augmentation de l'instabilité des entreprises est la conséquence de l'ouverture de l'environnement de l'entreprise à la concurrence extérieure. Pour se pérenniser dans ce contexte, l'intégration de la veille anticipative comme cellule fonctionnelle de base (Chalus-Sauvannet, 2006) et non de support des entreprises est une nécessité et une condition obligatoire pour la performance organisationnelle des entreprises.

En effet, pour doper la compétitivité d'une entreprise, le manager doit faire des choix. Au nombre de ces choix, l'optimisation des fonctions de base figure en bonne (Strategor, 1997). Cette optimisation consiste à choisir deux ou trois fonctions de base qui seront considérées, au sein du fonctionnement structurel de l'organisation, comme des locomotives capables d'impulser la dynamique organisationnelle. A ces fonctions de base, il sera accordé un œil particulier en termes de budget de fonctionnement, d'allocation des ressources humaines et de mise à disposition des ressources matérielles nécessaires à la bonne exécution des tâches.

Dans ce registre, en positionnant la veille anticipative comme fonction de base, l'entreprise exprime clairement sa volonté manifeste de positionner l'activité anticipative au cœur de son processus dynamique et lui confère une position stratégique capable de contribuer à la performance organisationnelle de l'entreprise. Cette cellule de veille anticipative est destinée à nourrir la démarche stratégique pour aider les managers à transformer les menaces en opportunités (Audet, 2003) et concourir ainsi à rendre durable l'entreprise, en environnement turbulent. En suivant ce raisonnement, la cellule de veille anticipative est une bicyclette aux dimensions intérieure et extérieure :

- sur le plan intérieur, la cellule de veille anticipative est un instrument incontestable de prévention des conflits au sein des entreprises. Elle aide les managers à détecter les problèmes qui existent entre les collaborateurs, d'une part, et entre les managers et leurs collaborateurs, d'autre part. La veille anticipative est, dans cet ordre d'idée, un dispositif

de vigilance (Chalus-Sauvannet et al., 2017) qui permet aux managers de mieux cerner, non seulement les comportements du capital humain sous leur responsabilité, mais aussi de gérer les fortes tensions internes inhérentes à toute vie organisationnelle, contribuant ainsi au renforcement des rapprochements entre les dirigeants des entreprises et leurs moyens humains.

- sur le plan extérieur, la cellule de veille anticipative aide à protéger les entreprises face à la dynamique concurrentielle qui peut être loyale ou déloyale (Moloumba Mokango, 2021). En effet, la cellule de veille anticipative est une fonction de base qui a pour but d'aider l'entreprise à s'informer de façon volontaire et organisée sur les tendances environnementales qui se présentent à elle (Caron-Fasan, 2008). Par le biais de cette fonction, l'entreprise dispose des atouts pour mieux s'adapter à son environnement (Koenig, 1996), développer des aptitudes épigenésistes et finalement faire de l'innovation (Burkhardt, 2001) un facteur clé de succès pour lutter contre toutes attaques ayant pour vocation de percer ses lignes de défense (Moloumba Mokango, 2020).

Par ailleurs, la littérature du management stratégique (Caron-Fasan et Lesca, 2012) exige que la mise en place de veille anticipative suive les phases pour le renforcement de sa position au sein de l'organigramme de l'entreprise. Ces phases peuvent se présenter ainsi qu'il suit :

*Tableau 7: Les phases de mise en œuvre d'une cellule anticipative*

Etapes	Contenu	Niveau	Intérêt
La sensibilisation	Cette étape vise à expliquer à toutes les parties prenantes de l'entreprise le bien-fondé d'une veille anticipative.	Etude	Cette phase a pour vocation de minimiser les risques d'échec.
La définition	Cette phase a pour but de définir en toute objectivité les informations concernées par la cellule de veille.	Développement	L'objectif de cette étape est de cadrer la recherche d'information pour éviter une perte de temps.
La construction	Il est question de définir les cibles et surtout de former les futurs traqueurs tout en donnant	Implémentation	Cette étape aide à la prise charge des acteurs apte à collecter les informations sur le terrain.

	des orientations précises sur la mémorisation des informations utile à traitement futur.		
Le bilan	Cette étape permet de s'assurer que les objectifs fixés ont été atteints.	Clôture	Cette phase est des retours d'expériences pour consolider la démarche entreprise.

Source : Adaptée des travaux de Caron-Fasan et Lesca, (2012)

Ce tableau propose une approche de mise en place d'une cellule anticipative. Elle comprend quatre phases et chaque phase correspond à un contenu, un niveau et l'intérêt de la phase. Acceptée telle qu'elle se présente, la cellule anticipative assure la prospérité de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les apports des ressources humaines et implique toutes les forces vives pour l'atteinte des objectifs.

Au regard de ce qui précède, il sied de noter que la cellule anticipative vise à mettre en place une démarche ayant pour finalité de collecter et de traiter les données pour permettre une prise de décision par les managers des PME familiales. Dans cet ordre d'idée, elle met en place des mécanismes pour déceler les signaux faibles au sein de l'entreprise.

### 3.5.Les signaux faibles

Une autre composante du processus d'anticipation citée dans la littérature managériale est le traquing des signaux faibles. En effet, la collecte des données et le traitement des informations doivent aider la cellule de veille anticipative à détecter des informations ayant une apparence insignifiante, immergée dans d'autres informations, telle une aiguille dans un banc de sable et dont l'interprétation alerte sur un événement dévastateur susceptible d'arriver dans un futur proche ou lointain (Lesca, 2003).

En effet, dans un contexte où l'environnement devient ou demeure incertain, dans l'optique du développement des capacités anticipatives, les signaux faibles peuvent se définir comme une possibilité qui aide les managers d'entreprises à s'orienter sur le long terme par le canal d'une prise décision capable de consolider la position de l'entreprise dans son secteur d'activité (Lesca et Lesca, 2011). Ces signaux faibles sont indispensables pour toutes catégories d'entreprises, petite, moyenne et grande et concernent plusieurs domaines du management

notamment la finance, la stratégie, l'organisation et méthodes et intègrent également les questions technologiques et celles liées aux lois.

En outre, les travaux des auteurs Escande et al. (2012) affirment que la problématique des signaux faibles exige un dépassement de soi, c'est-à-dire, la capacité à collecter seulement des informations, mais surtout d'aller au-delà du miroir pour mieux cerner la substantifique qui caractérise l'information du phénomène, objet de collecte des données.

Toutefois, les travaux de Lesca (2001) semblent réservés quant à la notion de signal faible. En effet, pour cet auteur le signal faible signifie que l'acteur de terrain interviewé, à titre d'illustration, lors de la collecte des données, envoie un signal intentionnellement pour clarifier le fonctionnement d'un fait social. Or, suivant la conception de cet auteur, ce qui intéresse le chercheur lors de la collecte des données anticipatives, ce n'est pas ce que l'acteur donne volontairement qui compte, mais ce qu'il donne de façon intentionnelle. Dans cette logique, il serait malaisé de parler de signal faible, mais plutôt d'aller vers le concept de signe d'alerte précoce qui se construit progressivement et se détecte en fur et à mesure que le chercheur exploite les données mises à sa disposition.

Par ailleurs, dans un processus de développement anticipatif, les signaux faibles ne peuvent être exploités rationnellement que lorsque les traqueurs développent trois variables utiles à la collecte des données. Ces variables sont :

- la confiance : c'est l'aptitude à avoir une forte assurance et conviction sur soi-même et sur la réalisation d'une tâche. Ainsi, plus le traqueur à plus de confiance en lui-même, plus, il dispose des atouts pour aller au-delà du réel en vue de traquer la donnée véritable. Dans cette perspective, les entreprises aussi doivent avoir une confiance dans un marché futur pour collecter, certes des informations, mais également pour mieux définir les besoins actuels afin de mieux canaliser les besoins futurs (Blanco, 2008).
- Le cheminement de l'entreprise : chaque entreprise à une histoire, des expériences un passé. En s'appuyant sur ses méthodes passées de collecte des données, l'entreprise peut se faire un chemin personnel pour détecter les indicateurs annonciateurs des opportunités ou des menaces en provenance de l'environnement.
- Les impacts attendus : une politique anticipative est mise en œuvre pour un objectif précis qui a pour finalité de clarifier le futur de l'entreprise en étant au présent. En cela, les signaux faibles détectés, une fois mis en mouvement et que les décisions sont prises

au bon moment, l'entreprise doit être en mesure de constater un impact positif son fonctionnement, son positionnement et même sur le retour sur investissement.

En définitive, la lecture approfondie de la littérature du management stratégique et l'observation de certains faits factuels laissent transparaître que le développement des capacités d'anticipation a pour socle les signaux faibles (Alloing et Moinet, 2016) qui sont des phénomènes infinitésimales annonciateurs des grandes turbulences susceptibles de déstabiliser le fonctionnement véritable d'une entreprise. Ces menaces venant de l'environnement ont une capacité de nuisance hors du commun et touche en profondeur l'intégrité fonctionnelle d'une entreprise. Dans cette veine, la détection des signaux faibles permettrait de prévenir les événements vermoulus et d'élaborer des stratégies pour annihiler les efforts des concurrents.

### 3.6.Le processus décisionnel

La décision est la partie la plus cachée (Jacquinot et Pellissier-Tanon , 2015) de la vie des entreprises, pourtant elle demeure le pilier du quotidien organisationnel. Elle intervient en dernière instance et trace les parcours de la vie future de l'entreprise. Prise comme la manière ou la position par laquelle les managers des entreprises choisissent une solution parmi plusieurs d'autres pour décider sur un fait spécifique, la décision est un chaînon du processus anticipatif des entreprises. Elle est le fruit des données en provenance de l'environnement de l'entreprise. Elle est prise par des managers en fonction des règles de bon sens et singulièrement formulées (Hoorebeke, 2008). La décision n'est pas toujours un acte facile à prendre. Elle peut contribuer à la performance organisationnelle, mais peut aussi être le corollaire d'une chute fatale pour l'entreprise.

S'inscrivant dans une logique d'après laquelle les échecs et les réussites des organisations sont le résultat d'un processus décisionnel, les managers des entreprises ont la lourde responsabilité d'accorder une attention soutenue à la décision. Dans cette optique, une décision est prise sur la base de la rationalité qui caractérise le logiciel mental du décideur (Boudon, 2009). A cet égard, les managers puisent dans les fonctions continuent pour mieux prendre leur décision et cela passe par l'analyse du problème, la rétention d'une solution et la communication.

Dans le cadre d'un processus décisionnel collectif, c'est-à-dire, qui concerne la vie d'une entreprise, les managers sont confrontés au dilemme de prendre une décision en sachant qu'elle peut être la source d'échec et la source de succès. C'est pour cela qu'ils font, dans la majeure partie, appelle à la rationalité instrumentale limitée (Henriot, 2012). En dépit, des difficultés de parcours, le décideur des entreprises inscrit sa décision dans un cadre qui prend en compte

non seulement les intérêts de l’entreprise, mais également les intérêts des ressources humaines dont il a la charge de diriger quotidiennement. Eu égard ce raisonnement, les décisions qui sont prises après un traitement des données anticipatives n’ont pas toujours un caractère de conclusion faisant autorité. Elles s’inscrivent dans un espace temporel et informationnel (Tversky et Kahneman, 1981) pour régler un problème particulier à un moment particulier. Dans ce sens, il serait souhaitable de ne pas considérer une décision comme un processus optimal, mais comme une démarche de cadrage (Henriot, 2012) dont chaque collaborateur apporte sa contribution pour la résolution d’un problème important avec des conséquences multiples. Ce raisonnement conduit vers une approche participative (Nelson et Economy, 2005) du processus décisionnel lorsqu’il s’agit d’une situation qui concerne l’entreprise dans son ensemble, avec pour objectif de réduire les incertitudes et les risques en termes de dérapages. Ces décisions sont donc évolutives. C’est pour cette raison que, dans le cadre d’un processus de développement des capacités d’anticipation, les managers peuvent évaluer leur décision à mi-parcours et procéder éventuellement à des réajustements.

## Conclusion du chapitre 1

Les PME familiales se développent dans un environnement sous tension, caractérisé par les crises permanentes, les concurrences acerbes, l’absence de régulation, le manque de financement et de soutien à l’entrepreneuriat. Pourtant, elles créent des emplois et génèrent des richesses ; luttant ipso facto contre le chômage et l’amélioration des conditions de vie des populations. La littérature managériale reconnaît d’ailleurs que les PME familiales sont les plus nombreuses, les plus anciennes et qu’elles constituent le socle de la dynamisation des économies au niveau mondial. Cette littérature rappelle aussi que même pendant les périodes de traverser du désert provoqué par les zones de turbulence économique, les PME familiales développent des capacités de résilience fortes et incontestables. Cette résilience serait la résultante d’un développement des capacités d’anticipation. C’est à juste titre que dans le cadre de ce premier chapitre, de notre recherche doctorale, nous nous sommes évertués à analyser d’une manière précise et pointue le concept d’anticipation qui constitue la colonne vertébrale de notre thème de recherche. De façon précise, nous avons accordé un intérêt particulier à la compréhension du concept d’anticipation, aux différents types d’anticipation et à la démarche anticipative. Nous nous sommes arrogé le privilège de contextualiser ce concept dans un champ d’étude spécifique, celui des entreprises, car tout processus anticipatif trouve ses racines dans un contexte particulier.

Au regard de la littérature étudiée avec minutie et une attention soutenue, il ressort que la consolidation des anticipations dans les entreprises est une condition nécessaire pour la pérennité des organisations. Dans cette perspective, la mobilisation et l'application du processus d'anticipation aident les managers des entreprises à prendre les décisions à même de lutter contre les tendances imposées par l'environnement externe de l'entreprise et à minimiser les incertitudes qui peuvent apporter leurs lots de risque pour la croissance de celle-ci.

Dans la volonté de trouver des solutions dans la mise en œuvre de cette démarche anticipative, l'intégration d'une cellule en charge du processus anticipatif, dans le fonctionnement des entreprises peut s'avérer indispensable. Ainsi, l'anticipation bénéficie d'un positionnement décisif dans la vie des entreprises et contribue de façon significative à la performance organisationnelle des PME familiales.

## **CHAPITRE 2 : LES OUTILS DE L'ANTICIPATION**

### Introduction du chapitre 2

Les PME familiales, par leur nature et leur positionnement stratégique sont le champ d'opérationnalisation idéal du développement des capacités d'anticipation (Gamie et Roubelat, 2022). En effet, les managers de cette catégorie d'entreprise sont dominés par une volonté profonde de pérenniser leur structure. Ce faisant, l'anticipation apparaît comme un levier incontestable qui trace le chemin à suivre par les futurs managers des PME familiales aux fins de préparer leur manière de gérer le futur, en étant au présent, et de contribuer à la durabilité de l'entreprise. L'anticipation n'intervient pas seulement au niveau des managers actuels et futurs, mais aussi au niveau des propriétaires et des descendants (Veider et Kallmuenzer, 2016) pour montrer, du reste, la voie à suivre à ceux qui souhaitent matérialiser la pérennisation de la PME familiale.

Dans cette perspective, la capacité à mûrir une intention (Chua et al., 1999) qui dispose des atouts pour façonner le futur de la PME familiale pour qu'elle dépasse le stade d'une génération pour atteindre celui des multi générations reste et demeure la composante fondamentale qui caractérise la vie des PME familiales. Il serait malaisé, à cet effet, d'accepter qu'une PME familiale, œuvrant dans un environnement hautement concurrentiel, puisse exister sans anticipations qui constituent pour elle un radar capable de communiquer des informations pointues sur son environnement immédiat et lointain.

Dans ce contexte, en analysant minutieusement la vie des PME familiales (Moloumba Mokango, 2021), en s'appuyant sur une revue de la littérature fournie des PME familiales (Gamie et Roubelat, 2022) et celle du management stratégique orientée vers le processus anticipatif des entreprises (Chalus-Sauvannet, 2021), nous constatons que le succès des PME familiales réside non seulement dans leur aptitude à gérer rationnellement les ressources (Habbershon et Williams, 1999) mises à leur disposition, dans leur esprit de familiarité, mais également dans leurs capacités à anticiper.

Dans cette logique, il n'est pas loin d'affirmer que le concept d'anticipation se trouve explicitement pour les uns, et implicitement pour les autres, dans la dimension temporelle

(Lefebvre et Lefebvre, 2016) des PME familiales puisque l'anticipation aide ces dernières à s'inscrire sur le long terme.

Toutefois, l'anticipation est constituée des outils qui jouent un rôle incontournable dans la mise en branle de la politique anticipative au sein des organisations en général, et des PME familiales, en particulier. Dans ce registre, ce chapitre a pour vocation d'explorer les différents outils de l'anticipation, à la lumière de la littérature du management stratégique. Ces outils d'anticipation associés à d'autres composantes anticipatives sont une condition importante qui assure le succès des entreprises familiales à travers des générations.

Ainsi ce deuxième chapitre, de notre thèse doctorale, comprend trois sections. La première section porte sur la veille stratégique. La deuxième section s'articule autour de la prospective. La troisième section traite les questions liées à la planification stratégique.

### 1. La veille stratégique

Cette section aborde la problématique de la veille stratégique comme outil de l'anticipation dans les PME familiales. Elle trace les jalons d'un outil disposant des capacités à même d'aider l'anticipation à mettre en œuvre son processus au sein d'une PME familiale. A côté de la veille stratégique, dans le cadre des organisations plus grande à l'échelle des Etats, se trouve, sans nul doute, l'intelligence économique.

Alors que la veille stratégique est un outil de l'anticipation qui se mobilise aisément dans les entreprises, en général, et au sein des PME familiales, en particulier, l'intelligence économique est un outil anticipatif qui est utilisé au niveau des Etats dans le cadre des intelligences industrielle, militaires, économiques et politiques. Dans un monde en profonde mutation, l'intelligence économique joue un rôle incontestable dans la collecte et le traitement des données pouvant donner un repositionnement stratégique aux politiques extérieures des nations.

La veille stratégique de son côté est une démarche qui aide l'anticipation dans la collecte des données au niveau du microcosme. Elle aide à mieux surveiller de façon permanente l'environnement interne de la PME familiale. Cet outil de l'anticipation évalue de façon continue les forces et les faiblesses des ressources humaines de l'entreprise. Par le biais de la veille stratégique, la PME familiale reste vigilante sur l'environnement externe pour détecter les menaces et les opportunités, mais surtout pour permettre la collecte des informations pouvant donner des pistes de décision aux managers. La veille stratégique s'exprime de l'intérieur vers l'extérieur et revient à l'intérieur de l'entreprise (Lesca, 1997).

### 1.1.Définitions

D'origine militaire, le concept de veille stratégique est finalement adapté au sein des entreprises pour permettre sa surveillance par la collecte des données et le traitement d'informations en provenance de l'environnement de l'entreprise (Aguilar, 1967). Outil indispensable dans le développement des capacités d'anticipation, la veille stratégique contribue à l'adaptabilité des plans stratégiques (Aaker, 1983) du processus anticipatif (Chalus-Sauvannet, 2006), surtout en situation de concurrence acerbe (Toffler et Toffler, 1998). Outil d'action active et proactive, parce qu'elle protège, d'une part, et permet de détecter certaines menaces et opportunités venant de l'environnement extérieur de la PME familiale (Ansoff, 1987), d'autre part, la veille stratégique est un dispositif informationnel qui permet à l'anticipation de traiter les indicateurs qui annoncent les situations complexes et disposant des effets dévastateurs du futur de l'entreprise (Lesca et Schuler, 1998).

Cela dit, plusieurs définitions sont proposées à la veille stratégique. Les définitions les poignantes sont restituées dans le tableau suivant, conformément à la littérature des sciences de gestion en général et du management stratégique, en particulier.

*Tableau 8: Synthèse définitionnelle de la veille stratégique*

Noms des auteurs	Conception définitionnelle	Années
(Thietart)	La veille stratégique est une démarche qui aide les managers des entreprises à prendre des bonnes décisions au bon moment.	1990
(Drevon et al.)	La veille stratégique est un processus continu et légal qui a pour vocation de collecter et de traiter les données avec pour finalité de déceler l'information importante afin de contribuer à une prise de décision rationnelle pour la durabilité de l'entreprise.	2018
(Brouard)	La veille stratégique est un outil anticipatif qui vise à soutenir les stratégies des organisations.	2004
(Diakhate)	La veille est le comportement d'une entreprise à cerner son environnement interne et externe en vue de prévenir les menaces et les opportunités par la maîtrise de l'information véritable qui se rapporte à l'entreprise pour permettre aux managers de celle-ci de prendre des décisions optimales.	2010

(Chartrand)	La veille stratégique est processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de créer des opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude.	2003
Chalus Sauvannet	La veille stratégique est un outil d'aide à la décision qui permet aux managers de prendre des décisions tôt et au bon moment.	2021
Lesca et al	La veille stratégique est un radar qui protège l'entreprise contre les attaques nuisibles et permet à celle-ci de prendre des décisions pertinentes.	2009
Caron-Fasan et al	La veille stratégique est une démarche qui aide à recueillir les informations pointues sur l'environnement de l'entreprise pour mieux aider cette dernière à préparer le futur tout en étant au présent.	2014

Source : Auteur (2023)

Toutes ces approches définitionnelles proposées par les spécialistes des sciences sociales, de gestion et du management convergent vers une direction qui considère la veille stratégique comme un outil qui a pour but de collecter les données des phénomènes pour aider au processus décisionnel des managers. Dans cette optique, la veille stratégique a dépassé le rôle de la fonction appendice (Chartrand, 2003) qu'elle occupait au sein de l'entreprise pour devenir un outil stratégique de base.

### 1.2.Les caractéristiques de la veille stratégique

Avant de donner les détails possibles sur les caractéristiques de la veille stratégique, il est souhaitable d'évoquer, d'entrée de jeu, dans cette partie, les questions liées à la genèse du concept de veille stratégique.

En effet, le concept de veille stratégique vient du latin *vigilia* qui renvoie aux différentes nuits des us et coutumes de l'empire romain. Dans ses origines le concept de veille stratégique signifiait l'aptitude à rester éveillé. Le manager qui met en pratique les principes de la veille stratégique est donc celui qui reste éveillé alors que les autres managers sont dans un profond sommeil, dans une nuit noire et longue. Avec le temps, conformément aux travaux de

Chartrand (2003), les chercheurs vont abandonner la dimension insomniaque des managers romains de l'époque pour donner à ce concept une connotation de surveillance attentive. En d'autres termes, il s'agit d'une intelligence stratégique (Revelli, 2000) que le manager doit mobiliser pour collecter des informations capables d'influencer les décisions du manager aux fins de permettre à son entreprise d'être pérenne. Dans cette perspective, l'exercice de la veille stratégique concerne les informations qui dispose d'une valeur ajoutée capable d'engager le devenir de l'entreprise en lien avec son environnement (Hubert et Lesca, 2002) externe et interne.

Cette conception des deux derniers auteurs cités supra trace les premiers jalons des caractéristiques de la veille stratégique. En effet, la veille stratégique décline un triptyque qui fonde son fonctionnement. Les composantes de ce volet triple sont la réception, l'interprétation et l'action (Pateyron, 1998) :

- la réception : c'est l'une des caractéristiques de la veille stratégique. Elle est censée organiser la collecte en amont. Elle vise aussi à recevoir les données qui ont été collectées par les traqueurs sur le terrain. Cette collecte est la résultante des objectifs fixés préalablement par le manager. En effet, la valeur de la veille stratégique réside dans les objectifs précis qui sont fixés pour aider les collecteurs des données à chercher, pour les besoins de la métaphore, une aiguille dans un banc de sable.
- l'interprétation : à l'instar des données qualitatives ou quantitatives collectées et interprétées par un chercheur sur le terrain, les données obtenues par le truchement de l'outil veille stratégique doivent être interprétées. L'interprétation, dans cet ordre d'idée, signifie mettre en musique une démarche scientifique rigoureuse pour traquer l'information qui a été donnée inconsciemment par l'acteur de terrain. Cette information regorge, sans nul doute, d'une phase cachée susceptible d'impacter positivement ou négativement le devenir de l'entreprise. Dans cette perspective, elle mérite d'être prise au sérieux pour canaliser la décision du manager.
- l'action : c'est une caractéristique de la veille stratégique. Elle renvoie, dans cette logique à l'aptitude à agir. En effet, dans le processus décisionnel, un manager est appelé à intérioriser la capacité à analyser les situations posées par les collaborateurs et la capacité à agir, c'est-à-dire, à passer à l'action après une réflexion basée sur le passé et présent pour fixer les grandes tendances du futur. Ces deux capacités sont soutenues par la communication qui est, en dernière instance, le moyen qui permet de clarifier les décisions qui ont été prises.

Au-delà de cette dimension à trois facettes, la veille stratégique se caractérise aussi par sa capacité à influencer le processus décisionnel de la démarche anticipative. En effet, dans un environnement en mouvement, la compréhension des rivalités concurrentielles, la capacité à cerner les évolutions des prix, l'aptitude à maîtriser les comportements des fournisseurs, la disposition à clarifier les désirs et besoins des clients, la volonté à ériger les barrières à l'entrée des nouveaux entrants sont devenues obligatoires avant la prise de toute décision importante, stratégique et pertinente (Rouach et Salmon, 1996). Dans ce viatique, toutes les entreprises ont l'obligation de maîtriser le flot d'information de leur méso environnement, de leur micro-environnement et même, au-delà, de leur macro-environnement avant toute démarche visant à orienter l'entreprise sur le court, moyen et long terme. Dans cette optique, la veille stratégique en tant qu'outil du processus anticipatif permet la réalisation de cette tâche noble qui, par prolongement, évite les écueils et pièges redoutables à tout exercice de collecte d'information et renforce la circonscription de l'incertitude au profit de l'installation d'une logique partielle de stabilité (Prat et Mira-Bonnardel, 2003). Cette stabilité est considérée comme partielle parce qu'elle peut se transformer, d'un moment à un autre, en instabilité à cause des paramètres incertains qui perturbent la quiétude des entreprises dans une sphère concurrentielle. En s'appuyant sur ce raisonnement, la veille stratégique se caractérise par son atout à influencer la démarche décisionnelle.

Par ailleurs, la veille stratégique se caractérise également par sa dimension stratégique et opérationnelle. Du point de vue stratégique, la veille stratégique, outil du développement des capacités d'anticipation dans les entreprises, se focalise sur les données collectées pour élaborer les stratégies globales de l'entreprise. Elle intervient aussi au niveau opérationnel pour prémunir l'entreprise, à titre d'illustration, des conflits au niveau de la gestion des ressources humaines. Toujours dans le cadre de l'opérationnel, la veille stratégique aide à la production des biens et services de qualité et consolide, par la même occasion, la performance organisationnelle de l'entreprise (Bloch, 1999).

### 1.3.La mise en œuvre d'une veille stratégique

Dans le management d'une entreprise, le cadre dirigeant, encore appelé manager, doit maîtriser quatre types de ressources notamment les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources immatérielles.(Moloumba Mokango, 2021). Les ressources immatérielles, en d'autres termes, l'information et le temps sont les ressources les plus rares et les plus difficiles à gérer (Moloumba Mokango et Elenga, 2020), parce qu'elles s'imposent de facto au manager. C'est exactement l'une des composantes de la ressource

immatérielle, c'est-à-dire, l'information que le manager a besoin pour mieux préparer son futur. Cette information peut être abondante, mais il y a des informations rares comme celles de type anticipatif. Cette ressource est la pièce maîtresse pour le management stratégique de la PME familiale (Ansoff, 1975), pour le management stratégique de l'information des PME familiales (Benvenuti et Baumard, 1998) et pour le processus décisionnel de l'entreprise. De façon précise, la bonne gestion de l'information est un atout majeur pour la détection des opportunités et des risques qui se présentent dans l'environnement de l'entreprise.

Toutefois, il a été démontré par les travaux de Sargsyan et Chalus-Sauvannet (2017) que de nos jours, plusieurs entreprises sont confrontées à la problématique de la gestion de l'information qui peut constituer, en dernier lieu, une âme de frein pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Ces mêmes travaux soutiennent que d'autres PME familiales ont la possibilité de collecter des informations vérifiables contenant des indicateurs capables d'expliquer, après analyse, la phase cachée d'une donnée. Cependant, ces PME familiales éprouvent des difficultés dans le traitement des données qui devrait permettre de traquer l'information. L'une des raisons serait l'absence d'une cellule de veille, d'une part, et le manque de formation des ressources humaines sur la démarche anticipative, d'autre part.

Dans cette perspective, la mise en place d'une veille stratégique est devenue une condition obligatoire pour aider les PME familiales dans leur dynamique compétitive. La veille aide les PME familiales à se positionner autrement dans un environnement hautement concurrentiel. En effet, plusieurs pays se lancent aujourd'hui dans une logique qui consiste à se constituer en zone économique de libre-échange, avec ses points forts et ses points faibles confortant ainsi les dynamiques concurrentielles. Dans cet ordre d'idée, les travaux de Benvenuti et Baumard (1998) suggère l'implantation d'une veille stratégique dans une PME familiale conformément au tableau ci-après :

*Tableau 9 : Approche de mise en œuvre d'une veille stratégique*

Intitulé	Utilité	Rang de l'étape
Vision	Avoir une vision réaliste et claire sur le futur de l'entreprise.	1 <sup>ère</sup> étape
Communication	Informer les acteurs de l'entreprise sur la nécessité d'intégrer la veille stratégique au sein de l'organisation.	2 <sup>ème</sup> étape

Sélection des apports	Capacité à recueillir toutes les contributions des acteurs organisationnels pour s'inscrire dans une approche participative	3ème étape
Décision	Aptitude à s'engager sur la mise en œuvre après avoir recueilli et analyser les points de vue divergents et convergents.	4ème étape
Création du poste	Définir le poste, décrire les postes, décrire les profils de postes.	5ème étape
Choisir les hommes	Sélection sur la base de l'existant ou en faisant appel au sang neuf pour mieux gérer le flux des informations.	6ème étape
Planifier les actions	Elaboration des actions à mettre en œuvre pour collecter les données dans l'environnement immédiat ou lointain de l'entreprise.	7ème étape
Présentation	Les ressources humaines à même de gérer la veille stratégique sont présentées et installées dans leur fonction.	8ème étape
Descente de terrain	C'est l'étape ultime. Les objectifs sont fixés. Les stratégies sont élaborées. La descente de terrain aide à collecter directement les données sur le terrain.	9ème étape

Source : Adaptée des travaux de Benvenuti et Baumard (1998)

Ce tableau, tiré de la littérature du management stratégique, présente de façon explicite la démarche à respecter pour mettre en œuvre la veille stratégique au sein d'une entreprise. En effet, la veille stratégique étant une force vivifiante dans la collecte des données, elle doit s'inscrire dans une démarche participative pour insuffler un vent nouveau au sein de l'entreprise. Une démarche unilatérale, serait une erreur stratégique avec des conséquences néfastes qui auront pour cause la résistance au changement de certaines citadelles du conservatisme.

#### 1.4.Les acteurs de la veille stratégique

La mobilisation de la veille stratégique dans le cadre d'une démarche anticipative est à l'origine des débats. Si pour les uns, la veille stratégique ne concerne que les managers stratégiques, parce qu'occupant un positionnement déterminant dans le fonctionnement de la PME familiale, pour les autres, la veille stratégique concerne tout le personnel de l'entreprise. Pour cette deuxième conception, celle qui soutient que la veille stratégique concerne tout le potentiel humain de l'entreprise, la veille stratégique doit être une démarche globale intégrant, dans sa splendeur, toutes les ressources humaines de la PME familiale (Salvetat et Laarraf, 2015). Dans cette optique, la veille stratégique, dans la pratique, prend en compte le capital humain de l'entreprise dans le cadre du management participatif (Nelson et Economy, 2005). Au fait, il faut s'inscrire dans une logique d'après laquelle un seul charbon ne suffit pas pour allumer un feu, mais la conjugaison des énergies aide à produire un feu qui dégage lumière et chaleur. Dans cette perspective, la veille stratégique est un processus collectif et participatif. Elle concerne tout le capital humain de l'entreprise. Dans cette veine, quel que soit le niveau où se trouve le collaborateur dans les différents niveaux de management notamment le top management, le senior management, le middle management et l'opérationnel management, il est appelé à intégrer dans sa vie professionnelle la culture de veille stratégique. C'est pourquoi, dans le cadre de la veille stratégique, les PME familiales doivent construire une culture organisationnelle du renseignement , sans nul doute, pour protéger le patrimoine informationnel (Salvetat et Laarraf, 2015). En effet, lorsque tous les collaborateurs intègrent dans le fonctionnement des services de l'entreprise la gestion de la ressource information, l'entreprise devient compétitive et s'aligne dans les sillons de la performance organisationnelle. La maîtrise de l'information par le potentiel humain de l'entreprise contribue à l'amélioration des produits finaux de l'entreprise (Hamel et al., 1995).

A ce titre, les ressources humaines sont la première matière première d'une organisation (Moloumba Mokango, 2021). Elles demeurent un gisement incontournable pour la performance organisationnelle (Becker et Huselid, 2006). Dans cette perspective, l'utilisation rationnelle de toutes les ressources humaines au sein d'une entreprise, dans l'optique de la veille stratégique, permet de situer l'information au cœur des stratégies fonctionnelles et d'intensifier, par le biais de l'anticipation, le positionnement stratégique de l'entreprise. Dans le même sens, l'idée étant participative, chaque acteur se sent valorisé, motivé et s'implique davantage pour la survie de l'entreprise. Dans la même lignée, le capital humain de l'entreprise devient non seulement un acteur majeur, mais aussi un client dans la mise en œuvre du management de l'information et

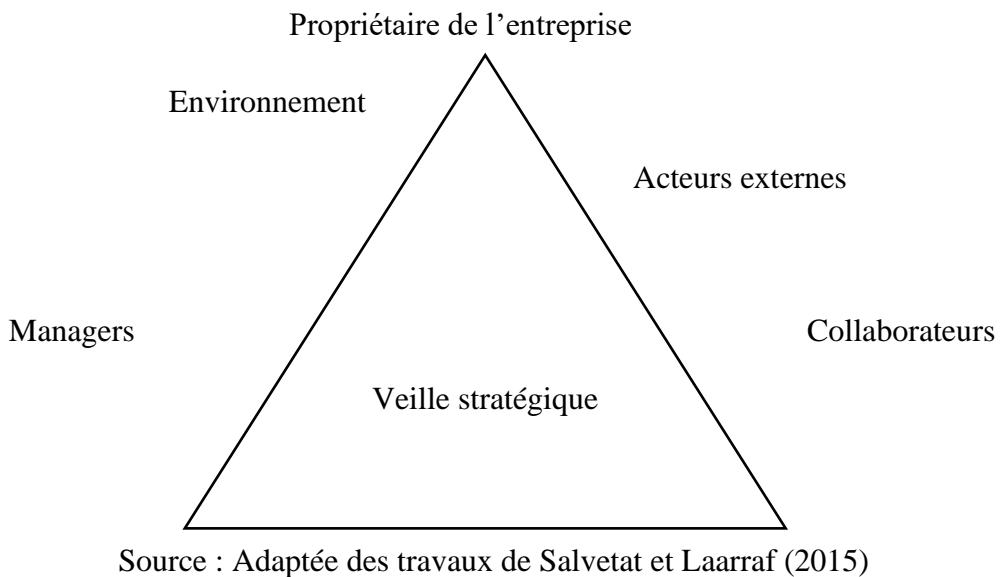
de la connaissance. Dans ce management de l'information, les ressources humaines motivées capitalisent en volonté d'agir, en opportunité d'agir et en pouvoir d'agir (Huselid, 1995).

Par ailleurs, d'autres chercheurs affirment que les tâches de la veille stratégique ne peuvent pas être mobilisées par tous les acteurs organisationnels. Il serait souhaitable, soutiennent-ils que cette charge soit dévolue à une cellule spécifique ayant pour vocation de gérer les questions liées à la veille stratégique. Passerelle entre l'entreprise et son environnement, outil indispensable pour la recherche de l'information, la veille stratégique mérite d'être gérée par un cercle de qualité disposant des capacités de collecte et de traitement des données. Ces personnes devraient également développer le culte de la discréetion et intérieuriser la prière du secret pour éviter la diffusion des informations importantes. L'utilisation de tout le personnel dans la démarche de l'intelligence économique pourrait annihiler et désacraliser le processus d'efficacité de la veille stratégique (Salvetat et Laarraf, 2015). C'est pour cette raison que les PME familiales qui s'engagent dans la veille stratégique doivent faire preuve de vigilance quant aux ressources sélectionnées pour mettre en œuvre la stratégie de veille.

Toutefois, d'autres chercheurs font la synthèse et estiment que l'efficacité de la veille stratégique réside dans sa capacité à puiser dans les réseaux internes et externes de l'entreprise (Lönnqvist et Pirttimäki, 2006). En cela des actions doivent être menées à l'extérieur à l'intérieur de l'entreprise en vue de tenir compte de l'environnement global de l'entreprise au dépriment d'une approche de cisèlement.

En dernière instance, il sied de rappeler, en ce qui nous concerne, que les acteurs de la veille stratégique sont le propriétaire de l'entreprise, les managers, les collaborateurs et les acteurs externes. Les quatre acteurs peuvent être schématisés de la manière suivante :

*Figure 7 : Les acteurs de la ville stratégique*



Cette figure pyramidale présente les acteurs de la veille stratégique au sein d'une PME familiale. Le premier acteur est le propriétaire de l'entreprise. Il a pour rôle d'informer les managers sur l'importance de la mise de la veille stratégique. Il doit également les motiver tout en leur montrant les bienfaits de la veille stratégique. Les managers à leur tour légitiment la veille stratégique. Ils persuadent par suite logique les collaborateurs, car aucune veille stratégique ne peut s'appliquer dans une PME sans l'implication des ressources humaines. Mise en application dans ce sens, la veille stratégique devient un service commercialisé auprès de tous les acteurs organisationnels de l'entreprise.

En outre, les acteurs organisationnels peuvent également travailler de concert avec des influenceurs et d'autres acteurs externes pour collecter certaines informations dites sensibles qu'on ne peut obtenir dans la démarche traditionnelle. Cette brèche est ouverte par des politiques managériales de la PME qui autorisent, somme toute, les acteurs internes à travailler avec les acteurs externes.

En somme, la logique consistant à mobiliser tous les acteurs organisationnels dans le cadre de la veille stratégique peut être fortement soutenue par l'intervention des acteurs internes. Ce raisonnement trouve son expression dans le fait de considérer la veille stratégique comme un outil de l'anticipation qui ne peut s'exprimer, en toute efficacité et en toute splendeur, qu'en ayant son assise sur tout le capital humain de la PME familiale.

### 1.5.Les ressources humaines et la veille stratégique

Il est très important de se rappeler que dans la vie des PME familiales, les ressources humaines sont intimement liées à la veille stratégique. L'interdépendance entre la veille stratégique, d'une part, et les ressources humaines, d'autre part, n'est plus à démontrer (Errakkab, 2020). Si la veille stratégique bénéficie, de nos jours, d'un positionnement confortable dans le fonctionnement des PME familiales, si la veille stratégique est considérée par certains auteurs (Errakkab, 2020) comme le socle stratégique de toutes les entreprises grâce aux informations qu'elle apporte dans la définition du futur, c'est parce qu'elle intègre les ressources humaines dans son opérationnalisation.

Par ailleurs, les ressources humaines font parties des facteurs déterminants qui consolident de façon satisfaisante le système de veille stratégique au sein des PME familiales. Elles viennent s'ajouter à la vision stratégique et à l'intention stratégique du propriétaire de l'entreprise pour rendre durable la PME familiale qui œuvre dans un environnement incertain. D'ailleurs, les travaux de Guechtouli (2014) démontrent, à juste titre, que même pendant la période de balbutiement de la veille stratégique, les ressources humaines, encore appelées veilleurs, étaient constituées d'un capital humain de qualité qui avait pour mission d'œuvrer dans les cellules de veille pour collecter l'information utile à la pérennisation de la PME familiale. Ces ressources humaines bénéficiaient d'un statut particulier et évoluaient dans un service particulier dans le dessein d'aider les managers dans le processus décisionnel (Hannon, 1997).

En outre, le développement d'une PME familiale dans un environnement concurrentiel est d'une grande complexité (Gilad et Gilad, 1986). La réussite du travail de ce développement nécessite que la veille stratégique soit gérée par un capital humain qui dispose du profil en vue de faciliter le travail de collecte de données qui ne saurait se faire par un capital humain moins expérimenté (Amabile et Guechtouli, 2008). Même les PME familiales qui ont une attitude positive et qui ont un chiffre d'affaires rassurant doivent suivre la logique de lier le capital humain au développement de la veille stratégique dans les entreprises de manière qu'elles continuent à vivre. Dans ce registre, les PME familiales sont appelées à situer les ressources humaines au cœur de la performance organisationnelle par le biais de la veille stratégique pour atteindre les objectifs de façon optimale.

Toutefois, les PME qui réussissent à se pérenniser sont celles qui ont développé un avantage concurrentiel durable et décisif. Cet avantage a pour levier le capital humain qui a su au fil des âges capitaliser une expérience et développer une dextérité dans la production des services. A

cet effet, l'utilisation de ces ressources humaines doit se faire par le biais des styles de management approprié à chaque niveau de management pour éviter de démotiver un potentiel humain déjà engagé dans la bataille de la guerre concurrentielle.

Si d'un côté, les managers ont besoin d'un capital humain de qualité pour la mise en œuvre d'une stratégie globale de veille stratégique, de l'autre côté, les ressources humaines ont besoin de la veille stratégique pour grandir par le biais des missions que ces dernières réalisent sur le terrain dans la collecte des données (Errakkab, 2020). Dans cette perspective, la veille stratégique est un moyen par lequel les ressources humaines développent leurs savoirs, savoirs faire et leurs savoirs être. Dans ce même sillage, les exigences de la veille stratégique incitent les ressources humaines à se former davantage. En suivant ce raisonnement, la veille stratégique draine la dynamique des compétences des ressources humaines dans les entreprises et contribuent à la production des biens et services de qualité.

Dans ce drainage qui paraît évident, la veille stratégique stimule la performance des ressources humaines qui ont l'obligation de développer et d'accepter les évaluations continuent pour être toujours meilleur dans une économie de marché en perpétuelle mouvement. La veille stratégique a un accès aisément sur la production du capital humain dans la vie de la PME familiale. Devenues compétitives, les ressources humaines sont une force vive dans la mise en pratique d'une veille stratégique concurrentielle.

Dans cette optique, la veille stratégique existe dans la vie des PME familiales. Elle intègre le concept agir qui bénéficie d'un positionnement stratégique dans le fonctionnement de l'anticipation.

Instrument par lequel l'anticipation puise ses méthodes de travail, outil très évolutif et devenant presque incontournable dans le fonctionnement des PME familiales, la veille stratégique est une soupape qui œuvre de façon inlassable pour limiter les dysfonctionnements organisationnels et techniques qui pourraient être le fruit d'une anticipation moins maîtrisée à même d'impacter négativement les systèmes et les potentiels humains de l'entreprise (Chalus-Sauvannet, 2006). Un lien viscéral et presque charnel est constaté entre l'anticipation et son outil la veille stratégique puisque cette dernière, c'est-à-dire, la veille stratégique a pour finalité la réduction de l'incertitude de l'entreprise par la minimisation des ruptures pouvant se produire dans la croissance de l'environnement de l'entreprise (Lesca et Schuler, 1998).

En dernière instance, la veille stratégique est un outil opérationnel de l'anticipation stratégique. Son travail se réalise de façon quotidienne à l'instar des radars et des satellites qui sont

mobilisés de façon permanente et continue pour communiquer des informations aux managers en vue d'un processus décisionnel. Il est, à cet effet, impératif d'ajouter à cet outil opérationnel, un autre outil stratégique qui réalise des tâches et des activités à long terme pour une anticipation complète, véritable et éternelle. Cet outil s'appelle la prospective. C'est là la réelle nécessité de lui accorder une attention particulière dans le cadre de cette recherche doctorale.

## 2. Le concept de prospective

Dans la littérature du management stratégique, il est observé un lien étroit entre la prospective et l'anticipation (Pierron, 2016). S'il est établi que l'anticipation soit fondamentalement une démarche visant à collecter des données importantes en vue de préparer le présent et le futur ; il en demeure vrai que la prospective a pour finalité de clarifier le futur par le biais des ébauches de solutions (Papon, 2016) capables d'apporter une valeur ajoutée au processus anticipatif. Dans cette optique, la prospective éclaire l'avenir par la proposition des voies prometteuses pour l'entreprise. Ces options ne sont pas accessibles sans effort. A cet effet, la prospective, élément de l'anticipation, apporte son lot de soutien par la maîtrise des événements à venir. La prospective aide l'anticipation dans la prise des décisions qui s'inscrivent sur une longue durée. Elle est l'un des outils de l'anticipation et contribue comme les autres outils dans la canalisation des décisions qui orientent les PME familiales dans la durée.

### 2.1.La prospective : qu'en est-il exactement ?

Le concept de prospective a connu dans son cheminement des changements d'approches et de direction (Gonod et Gurtler, 2002) qui confortent son positionnement dans l'anticipation, facteur déterminant du management stratégique des PME familiales. De la discipline qui analyse le présent pour déterminer les grandes tendances qui caractérisent le futur, la prospective a été considérée un moment comme une discipline normative grâce à toutes les démarches qui peuvent être mobilisées lors de la mise en œuvre du processus prospectif.

Intégrant dans son fonctionnement la dimension de la temporalité, acceptant volontiers la discordante des temps et faisant de l'hétérogénéité une force motrice pour sa consolidation, la prospective reste une clé indispensable pour l'anticipation des ruptures. Dans cette optique, la prospective se veut d'opérer un renversement des situations au détriment de l'aptitude à définir de façon préalable la matérialisation de certains phénomènes existants dans la vie des PME familiales.

Considérée comme une démarche méthodologique rigoureuse, qui est mise en œuvre dans une logique interdisciplinaire, la prospective est une discipline qui dessine les parchemins pouvant

aider à la définition du futur, en se recroquevillant en dernier lieu, dans l'historicité et la dimension temporelle pour déceler les tendances (Destatte, 2013). En cela, la prospective intègre la dimension normative parce qu'elle permet de définir les visions souhaitées. Par ailleurs, la définition de la prospective est polysémique. Chaque auteur essaie de définir le concept de prospective suivant son époque et conformément à son courant de pensée. Toutefois, la divergence et la convergence des définitions suivant chaque auteur ne signifie pas pourtant que la prospective est un outil anticipatif incomplète. Au contraire, cette dimension contradictoire renforce, somme toute, son caractère attrayant. En outre, plusieurs définitions de la prospective accordent un intérêt particulier au futur. Ces définitions insistent également sur la nécessité de mieux cerner le futur, par le truchement des données obtenues dans l'environnement et par la capacité des managers des PME familiales à proposer des solutions possibles. Ce nouveau positionnement s'inscrit dans le nouveau paradigme de la prospective qui est passé du domaine qui apporte des solutions aux PME familiales à celui de la prospective stratégique (Durance, 2014). Il s'agit d'un passage qui confirme le repositionnement de la prospective comme outil stratégique de l'anticipation avec pour finalité de servir encore mieux les PME familiales. En outre, quelques définitions de la prospective se présentent suivant le tableau ci-après :

*Tableau 10 : Quelques définitions de la prospective*

(Godet, 2007)	La prospective est une discipline intellectuelle qui aide à mieux se poser des bonnes questions pour réduire les incertitudes et apprécier de manière rationnelle et surtout objective les phénomènes inconnus du futur.
(Héraud, 2012)	La prospective est l'art de se projeter dans le futur, par le biais d'une méthode bien connue et bien adaptée, aux fins de cerner avec précision les événements du futur et aider les managers dans leur processus décisionnel.
(Destatte, 2013)	La prospective est un processus rigoureux, réalisé dans la pluridisciplinarité et intégrant la dimension participative avec pour objectif final de rendre explicite certains faits sociaux du présent et du futur tout en s'efforçant de dépasser les profondeurs temporelle et historique.
(G. Berger, 1955)	La prospective est la capacité de voir loin et l'aptitude de voir large en vue d'examiner en profondeur pour prendre des risques à même d'engager l'entreprise sur long terme tout en pensant à l'homme comme facteur déterminant de productivité.

(Durance, 2014)	La prospective est un outil anticipatif qui permet au manager de prendre conscience de son aptitude à mettre en œuvre certaines réalisations, grâce à la maîtrise des événements du futur et en dépit des incertitudes du lendemain.
(Destatte et Durance, 2009)	La prospective est un outil anticipatif qui a une vocation exploratoire qui permet aux managers de l'entreprise de cerner les tendances environnementales aux fins de déterminer les futurs possibles et intègre dans son fonctionnement le volet normatif parce que la prospective aide à la construction des visions souhaitables.

Source : auteur (2023)

Ce tableau qui est loin d'être exhaustif présente quelques définitions de la prospective. Ces définitions écartent des conceptions fantaisistes et des affirmations gratuites qui pourraient confirmer que la prospective est une prévision, moins encore une conception métaphysique. De façon globalisante, les définitions retenues s'inscrivent dans une logique d'après laquelle la prospective est un outil de l'anticipation qui permet d'explorer les grandes tendances environnementales en vue d'amener le changement dans le fonctionnement des PME familiales par la capacité à minimiser l'incertitude. Toutefois, ces définitions ajoutent avec subtilité la question de la conduite du changement dans la mise en œuvre de la prospective avec ces deux dimensions exploratoire et normative. En effet, de nos jours, les données dans le cadre de la gestion d'une PME familiale ont changé. Cette entité d'entreprise œuvre dans un environnement à double vitesse caractérisé par des contraintes de toute natures liés au manque de financement des PME familiales, aux crises économiques, politiques et pandémiques. Dans ce cadre, il est plus que judicieux de changer (Durance, 2014) le mode du management des PME familiales, dans le cadre de la mise en œuvre de la prospective. Cela passe aussi par l'intégration de la conduite du changement comme élément complémentaire qui consolide la position de la prospective comme outil de l'anticipation dans la vie des PME familiales. Les entreprises en général et les PME familiales, en particulier, doivent changer leur mode de penser et leur mode de fonctionnement en profitant de ce que l'anticipation et son outil la prospective peuvent apporter comme valeur ajoutée.

Ces définitions affirment aussi que la prospective apparaît comme un processus qui vise à élaborer, dans une certaine mesure, des réflexions sur des futurs possibles grâce à la définition préalable d'une méthodologie appropriée (Scouarnec, 2008) Allant dans le même sens et

dominé par la volonté de donner son point de vue sur le sujet, les travaux de (Wickham, 1996) soutiennent, dans le même sens que les définitions proposées dans le tableau, que la prospective est une démarche surmesure qui associe avec dextérité la réflexion des managers à l'action qui engage l'entreprise sur un avenir prometteur grâce à la méthodologie de collecte mise en mouvement. Il serait malaisé exprimer cet auteur de confondre la prospective à une modeste étude menée par des experts pour être in fine divulguée auprès d'un public particulier.

Dans cet ordre d'idée, la prospective est un outil de l'anticipation qui n'a pas pour mission de décrire le futur, mais de mettre en mouvement des sentiers possibles (Gonod, 1996). Dans sa capacité à mettre en action les stratégies des chemins possibles, la prospective développe également deux caractéristiques fondamentales qui sont la globalité et la systémique (Scouarnec, 2008). Cela signifie que la prospective est intimement liée à l'anticipation. Dans ce sens, la prospective ne peut trouver pleinement son expression que dans les outils du processus anticipatif. Dans cette veine, la prospective ne peut pas être limitée à une dimension réductrice de description du futur, mais s'exprime dans la globalité avec une aptitude d'interdisciplinarité. Il existe bel et bien dans la prospective une capacité intellectuelle du manager, une dimension microcosmique du hasard et une dimension macrocosmique de la volonté du manager à mieux cerner le futur.

## 2.2.Les fondements de la prospective

La volonté profonde de cerner les mystères du futur est aussi ancienne que l'humanité elle-même et que seules les moyens, outils et méthodes pour y parvenir peuvent naturellement évoluer et changer. Cette conception , développée par (Cazes, 2008) trouve sa raison d'être dans le cadre de la prospective, en général, et des fondements de la prospective, en particulier. Les fondements de la prospective, dans le cadre de cette recherche doctorale visent à expliciter par le biais d'un tableau les évolutions que la prospective a connu en tant que discipline intellectuelle avec certainement quelques méthodes se sont ajoutées au fur et à mesure pour aider la discipline dans son évolution tantôt lente, tantôt fulgurante.

*Tableau 11 : La prospective dans l'espace et le temps*

Auteurs	Périodes	La conceptions
(Hatem, 1996)	Période des bases de la discipline	Les bases de la discipline prospective sont lancées par le romancier anglais H.G Wells. Dans son ouvrage la guerre des mondes, l'auteur cherche à expliciter et surtout à connaître les phénomènes de l'avenir.

(G. Berger, 1955)	Période de germination	Formalisation de la prospective sur la base d'une conception qui vise à intégrer le futur dans le processus décisionnel des hommes. Les contours de la discipline sont tracés.
(G. Berger, 1955)	Période de la précision de la discipline	Au cours des années 1955, l'auteur Gaston Berger précise les modalités de la nouvelle discipline appelée la prospective. La prospective devient l'étude de l'avenir lointain.
(G. Berger, 1955)	La période de la science de l'homme à venir	Au courant de cette période, Gaston Berger situe la prospective au cœur de l'être humain. La prospective est considérée comme la science qui se projette sur l'avenir de l'homme. Selon l'auteur, l'homme se trouve dans des conditions nouvelles et toutes les décisions qui seront prises lui trouveront dans des nouvelles conditions et risqueraient de rencontrer un écho contraire à l'idée même de la décision à sa base.
(G. Berger, 1955)	La période de l'esprit prospectif	La prospective se lance à grande vitesse avec la création du centre international de la prospective. Les spécialistes de la prospective se lancent dans des études pratiques pour résoudre les problèmes pratiques. Ils sont presque convaincus que l'exemple est plus parlant que la théorie. L'idée est celle d'inciter les acteurs économiques et politiques de cette époque de développer ce qui sera appelée l'attitude prospective. Cette discipline intègre les vertus fondamentales qui sont le calme, l'imagination, l'esprit d'éthique, le courage et le sens de l'humain.
(Godet et Durance, 2011)	La période de l'esprit à la méthode prospective	La méthode prospective est développée pour donner du sens à la nouvelle discipline intellectuelle. Les modalités d'action de la prospective sont mises en œuvre.
(Godet et Durance, 2011)	Période de croissance	Au courant des années 60, après la mort de Gaston Berger, un groupe de militants français prend la relève en situant la prospective au cœur des actions économiques, sociales et politiques en vue de lui donner ses lettres de noblesse.

Source : Auteur (2023)

Ce tableau communique des informations importantes sur les fondements de la prospective. Il relate les évolutions que la prospective a connu dans son développement jusqu'à une prise en main effective par des spécialistes, des praticiens, des adeptes et même des universitaires. De cette évolution, il apparaît des vertus fondamentales qui méritent d'être explicitées :

- le calme : en effet, avec son évolution fulgurante, la prospective amène l'homme à réfléchir sur un futur incertain. Par le calme, l'homme arrive à mieux appréhender le futur, parce que devant toute situation qui secoue le monde, l'homme qui s'en sort, c'est celui qui arrive à se maîtriser.
- l'imagination : la valorisation de la prospective ne se rende effective que lorsque les managers des PME familiales développent une forme d'imagination qui permet par voie de conséquence à développer l'épigénèse, la capacité à innover. L'imagination donne un regard différent et aide à la création d'un monde nouveau, meilleur que le premier.
- l'esprit d'éthique : dans la mise en œuvre de la prospective, l'esprit d'éthique joue un rôle important parce qu'il permet de booster des actions plus efficaces en vue d'inciter l'homme à accepter la conduite du changement impulsée par la hiérarchie des PME familiales.
- le courage : nul ne peut réaliser sur terre et surtout dans le cadre des PME familiales, des grandes choses, s'il n'a pas développé en lui une vertu cardinal et cela s'appelle le courage. Il est indispensable pour quitter les sentiers traditionnels tracés pour aller vers des choix nouveaux. Le courage contribue de façon déterminante à l'acceptation inhérente des risques tributaires de toute conception nouvelle dans la vie organisationnelle.
- le sens de l'humain : la dernière vertu, c'est-à-dire, le sens de l'humain est non seulement la vertu la plus cardinale, mais demeure également la vertu la plus primordiale dans l'exercice de la prospective. En effet, pour chercher à mieux cerner son futur avec tous les événements qui le composent, une PME familiale doit considérer l'homme comme la première matière première et le situer au cœur de son projet. Pour cela, la culture de la PME familiale doit jouer un rôle majeur qui consiste à comprendre et à sauver la pensée de l'autre avant de se lancer dans des jugements parfois stériles. Par la compréhension de l'autre, par la prise en compte des propositions de l'autre, la PME familiale qui mobilise la prospective démontre, à juste titre, que ce dernier peut prendre son destin en main. Cela signifie aussi que les collaborateurs sont des ressources capables de contribuer à la pérennité de la PME familiale.

En définitive, les vertus de la prospective sont indispensables pour la valorisation du capital humain dans la vie des PME familiales. Toutes, ces vertus, composantes des fondements de la prospective, n'écartent pas les facteurs d'inertie de la prospective. Cela incite à se lancer dans un exercice de clarification de ces facteurs.

### 2.3.Les facteurs d'inertie de la prospective

La prospective, comme la plupart des disciplines, possède des facteurs d'inertie. Par facteurs d'inertie, nous entendons un ensemble d'éléments disposant des capacités de nuisance susceptibles d'entraver toutes les initiatives de la prospective dans le fonctionnement des PME familiales. Ces facteurs d'inertie se présenter conformément au tableau ci-après :

*Tableau 12 : les facteurs de la prospective*

Différents facteurs	Explications
Tendances lourdes	Les tendances lourdes sont celles qui peuvent impacter de façon significative la vie de la PME familiale. Dans son applicabilité, la prospective doit les prendre au sérieux en vue de protéger l'entreprise contre les agressivités concurrentielles.
Les ruptures	Composante de l'anticipation, la prospective intègre les différentes ruptures possibles pour apporter un changement capable de conforter la culture organisationnelle admise par le manager des PME familiales.
Les jeux d'acteurs	La mise en œuvre de la prospective dans une entreprise qui opte pour le changement organisationnel est conçue par les managers et opérationnalisée par les acteurs des différents niveaux de management de la PME familiale. La prise en compte de cette dimension s'avère indispensable pour la réussite de la démarche prospective.
La temporalité	L'objectif même de la prospective est de proposer un futur idyllique avec une approche de solution basée sur les possibles. Les décisions prises, à cet effet, doivent s'appliquer conformément aux informations recueillies dans le court, moyen et long terme pour s'assurer du socle sérieux sur lequel repose la durabilité de l'entreprise.

Source : Adaptée des travaux Godet et Roubelat (1994)

Ce tableau intègre les facteurs d'inertie qui peuvent empêcher le fonctionnement de la prospective dans une PME familiale. Ces facteurs jouissent d'une force de nuisance exceptionnelle susceptible d'empêcher la réussite d'un processus prospectif. Par sa capacité à pénétrer le monde de la PME familiale, la prospective a atteint la dimension stratégique. Elle mérite d'être institutionnalisée pour qu'elle intervienne à des différentes facettes des PME

familiales. En effet, la volonté manifeste de percer à l'avance les mystères du futur est aussi vieille que le monde. Seules les méthodes pouvant permettre l'atteinte de cet objectif changent (Cazes, 2008) d'une époque à une autre, d'une entreprise à une autre et d'une sphère géographique à une autre. A cet effet, la prospective place les ressources humaines au cœur de son action (Scouarnec, 2008) et définit des attitudes qui devraient contribuer à la consolidation de l'action prospective :

- la capacité à regarder loin : l'action prospective ne peut être efficace que lorsque le manager de l'entreprise qui décide de la mettre en œuvre à la volonté de regarder loin pour s'enquérir du phénomène avant que celui se présente pour déstabiliser l'entreprise.
- la capacité à regarder large : la prospective doit également élargir son champ d'action pour ratisser large en vue de déceler, tel un radar de surface, toutes les forces disposant des atouts de nuisance sur l'environnement global de l'entreprise.
- la capacité à analyser en profondeur : la prospective procède par le traitement des données collectées. Dans cette optique, elle doit aller en profondeur pour retenir l'information la plus importante.
- la capacité à prendre des risques : les informations collectées donnent les grandes tendances. Dans ce registre, l'entreprise doit prendre des risques pour orienter l'entreprise sur le long terme.
- la capacité à penser à l'homme : la prospective situe le capital humain au centre de son existence. Elle doit consolider ce positionnement en vue de valoriser le capital humain, seule force de productivité, de création de richesse et de performance organisationnelle.

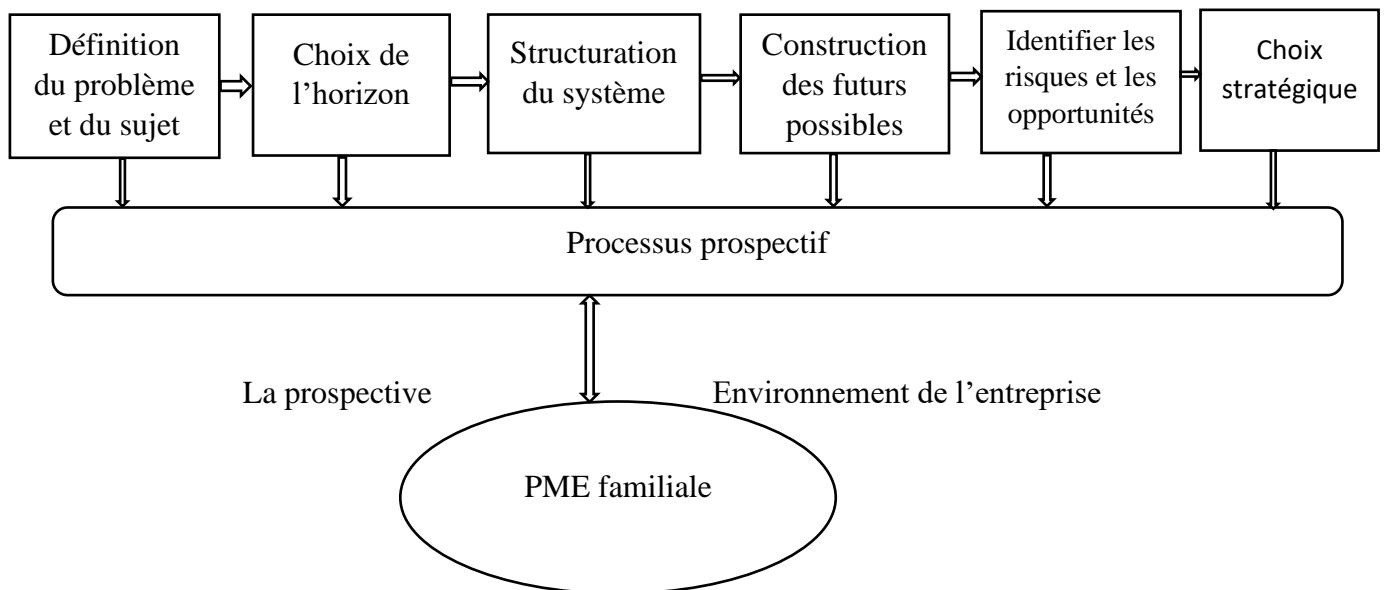
En définitive, les définitions de la prospective, d'une part, les fondements qui régissent son fonctionnement, d'autre part, ne peuvent pas suffire pour déterminer la discipline intellectuelle prospective. Les facteurs d'inertie ont donné le chemin à suivre pour atteindre les objectifs dans les délais. A cet effet, il est presque important d'adoindre la démarche de prospective pour clore en toute sérénité la section. Cette démarche prospective apporte la partie pratique de la discipline. Par la démarche prospective, les managers et les praticiens se retrouvent.

#### 2.4.La démarche de la prospective

La complexité des faits sociaux dans les PME familiales et la nécessité de les comprendre pour proposer, in fine, des solutions durables incitent les managers à suivre une démarche rigoureuse en vue de minimiser les critiques dans un monde où l'erreur n'est plus admise. Cette démarche requiert une forme de formalisation pour poser les bases d'une acceptation collective qui

s'inscrit dans une logique participative (Godet, 2007). Cette démarche intègre, par voie de conséquence, la volonté manifeste de ciseler les jalons capables d'aider tous les managers des PME familiales qui souhaitent construire (Boyer et Scouarnec, 2009) un avenir plus que meilleur par le biais d'un processus consciemment établi. La démarche prospective se présente comme suit :

*Figure 8: la démarche prospective*



Source : adapté des travaux de Héraud, (2012)

Cette figure présente les composantes de la démarche prospective. La première étape explique la nécessité de définir le problème et le sujet pour canaliser le travail de réflexion et d'orientation des managers des PME familiales. La deuxième étape évoque le choix de l'horizon qui doit être suivi par toute la PME familiale. La troisième étape, encore appelée, la construction du système permet d'identifier les variables clé pouvant permettre la mise œuvre de la prospective. La quatrième étape, construction des futurs possibles, est celle qui permet de tracer les jalons et de faire des propositions des sentiers à suivre. La cinquième étape, identification des risques et des opportunités, est une forme de diagnostic qui décèle les points forts et les points faibles de la PME familiale pour finalement s'orienter vers la sixième étape qui est le choix stratégique.

Par ailleurs, quatre prérequis peuvent être mobilisés pour réussir la démarche de la prospective. Il s'agit de la créativité, du leadership, la sérendipité et de la dimension participative des ressources humaines qui œuvrent au sein des PME familiales. Par sérendipité, nous entendons la capacité des managers des PME familiales à faire des découvertes à même d'impacter la vie

de l'entreprise sur le long terme. Le leadership, quant à lui, est cette aptitude à persuader les collaborateurs à adhérer volontairement aux solutions possibles proposées par les managers des PME familiales sans l'application des sanctions formelles et informelles. La créativité rappelle le degré d'ouverture au changement sous toutes ces formes. La dimension participative s'aligne dans la dynamique de l'intelligence collective qui a pour but la construction collective par le biais de la conjugaison des efforts des collaborateurs de la PME familiale.

En outre, la prospective est une démarche qui s'inscrit sur le long terme grâce à son aptitude à comprendre et surtout à s'inspirer des systèmes complexes tout en intégrant, dans sa raison d'être, les ruptures (Héraud, 2012). Dans ce sens, la prospective comprend dans son fonctionnement un moment pour mettre en place les mécanismes de collecte d'information à l'avance, un moment pour préparer l'action et un moment pour intérieuriser la pensée d'après laquelle, la meilleure méthode pour se faire aider par le vent consiste à savoir où il s'oriente.

En définitive, la prospective est une composante de l'anticipation qui associe la réflexion à l'action aux fins d'écartier les généralités et le superflu au profit de la spécificité. L'objectif de la prospective n'est pas de décrire le futur exact, mais de proposer des différentes passerelles possibles pour l'avenir de la PME familiale. Cette proposition des passerelles possibles est opérationnalisée par la planification stratégique qui constitue la partie suivante de cette recherche.

### 3. La planification stratégique

Dans le fonctionnement d'une PME familiale, le rôle du manager est non seulement prépondérant, mais demeure également exigeant, sinué et surtout complexe, parce que le manager est attendu au résultat. Être attendu au résultat ne signifie pas seulement atteindre les objectifs fixés préalablement par la hiérarchie. Il s'agit aussi de mettre en place des approches stratégiques pouvant permettre à la PME familiale de produire les services de qualité aux fins de continuer à vivre et surtout de s'inscrire dans une logique de pérennité. La planification stratégique, outil de l'anticipation, est au cœur de cette logique managériale et contribue à l'effectuation des pensées anticipatives. Elle constitue, pour ainsi dire, un outil anticipatif qui aide mais surtout éclaire la démarche anticipative dans son fonctionnement traditionnel. Alors que la prospective œuvre dans le stratégique et la veille stratégique dans l'opérationnel, la planification stratégique permet la mise en œuvre des décisions prises par les managers. La planification stratégique rend les décisions des managers des PME familiales pratiques et pragmatiques. En étroite collaboration avec les autres outils du processus de l'anticipation, la

planification stratégique assume la responsabilité de réaliser certaines activités qui l'amènent à se positionner comme une vectrice indispensable de la démarche anticipative.

A ces activités qu'elle assume en toute conscience, la planification stratégique se caractérise également par une autre particularité qui conforte son positionnement parmi les outils de l'anticipation. Cette particularité est sa disposition à proposer des approches qui lient des questions stratégiques et opérationnelles. Cela signifie que son rôle ne s'arrête pas dans un simple planning, mais elle crée des passerelles qui permettent au stratégique d'être opérationnalisé. Dans cette perspective, cette opérationnalisation aide à s'orienter progressivement vers le stratégique. Il s'agit d'une logique de discontinuité dans la continuité.

A ce titre, la place de la planification stratégique au sein du développement des capacités d'anticipation des PME familiales n'est plus à démontrer. Bien qu'elle soit soumise à des évolutions et des mutations qui caractérisent toute discipline ou outil de planning, de collecte et de traitement des données, la planification stratégique joue un rôle important dans la vie organisationnelle, surtout lorsqu'il s'agit de parler et d'opérationnaliser l'anticipation.

Ce raisonnement rend explicite les mobiles qui ont poussé à accorder une attention particulière à l'outil planification stratégique dans un travail de développement des capacités d'anticipation. En effet, la planification stratégique influe directement sur la démarche anticipative et contribue, sans nul doute, à sa réussite. Le rôle de la planification stratégique s'impose de fait dans le processus anticipatif. La planification stratégique apporte à l'anticipation sa dimension active et réactive qui à l'aptitude de proposer des approches disposant de valeur ajoutée pour la pérennisation des PME familiales. L'absence de la planification stratégique dans un processus de développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales est une erreur de management à ne pas commettre. Admettre une telle conception c'est accepter une idée anticipative tout en rejetant la matérialisation et l'opérationnalisation de cette même idée.

### 3.1.Qu'est-ce que la planification stratégique ?

Les PME familiales sont considérées comme des laboratoires où plusieurs découvertes des chercheurs sont opérationnalisées. Les travaux de Cocula (2002) soutiennent même que les erreurs ne sont pas admises dans le cadre de cette opérationnalisation, tellement l'emprise du réel est factuelle. L'anticipation est, dans cette optique, fonctionnelle dans cette catégorie d'entité. Cette capacité à préparer le futur souhaité, par le biais des informations collectées sur l'environnement de l'entreprise, fait de la planification stratégique un outil reconnu de son fonctionnement. En effet, dans le viatique de la mise en œuvre des décisions stratégiques prises

par les managers des PME familiales, la planification permet de tracer les sentiers à suivre, assortis des objectifs, des périodes, des budgets et des mécanismes de contrôle. Il est question pour les spécialistes des anticipations de faire recours à la planification stratégique (Saaouf et Benesrighe, 2021) comme outil de l'anticipation, pour la mise en branle des décisions à long terme. Destinée à concevoir un avenir désiré ainsi que les ressources nécessaires pour y parvenir (Ackoff, 1973), la planification stratégique fait vivre les pensées anticipatives jusque-là restées théoriques. Elle définit les missions de chaque décision (Goy, 2001), détermine de manière précise les objectifs à long terme (Steiner, 1979) et s'interroge de façon incontestable et globalisante sur l'avenir de la PME familiale.

Toutes les entreprises, petites, moyennes ou grandes sont appelées à faire de la planification stratégique un outil incontestable de l'anticipation. Les travaux de Grünig et Kühn (2004) soutiennent avec insistance que le management stratégique intègre dans son fonctionnement les approches anticipatives. Ces approches ont pour vocation de maintenir le succès de la PME familiale sur le long terme. Ces travaux rappellent aussi que toutes les entreprises qui ne prennent pas en compte cette logique managériale finissent par disparaître dans un environnement hautement concurrentiel. Par son positionnement historique, la planification stratégique est une tâche dévolue au top management de l'entreprise. Il appartient à cette direction générale de mettre en place les mécanismes nécessaires à la mobilisation de la planification stratégique. Cela peut passer par le biais des managers qui dirigent les unités de production des services. En effet, la planification stratégique mise en œuvre ne peut réussir que lorsque sa dimension opérationnelle est prise en compte. Plusieurs définitions ont été proposées à la planification stratégique. Le tableau suivant donne le contenu de chaque approche définitionnelle.

*Tableau 13: Quelques définitions de la planification*

(Grünig et Kühn, 2004)	La planification stratégique a pour vocation de gérer de façon globale toutes les activités de l'entreprise. Elle se caractérise par une manière particulière d'élaborer les stratégies de l'entreprise, basée sur l'atteinte des objectifs.
(Marchais-Roubelat, 2016)	La planification est un effort réalisé par la hiérarchie de l'entreprise pour matérialiser certaines pensées en activités à travers la décomposition, l'articulation et la rationalisation.

(Saaouf et Benesrighe, 2021)	La planification stratégique vise mobiliser les ressources nécessaires afin d'élaborer un avenir désiré.
(Lemire, 2011)	La planification stratégique est un moyen qui vise à mettre en œuvre une forme de cohérence entre plusieurs décisions prises de façon journalière pour que finalement ces décisions s'orientent vers un avenir souhaité.
(Barreto, 2010)	La planification stratégique c'est l'acte qui détermine ce qu'une entreprise envisage d'être dans un avenir proche ou lointain et comment elle compte y parvenir. A noter que cette définition a été conçue sur la base de deux vocables notamment le concept stratégie et le concept planifier.
(Mbengue et Ouakouak, 2012)	Le management stratégique est un processus logique et continu qui respecte un certain nombre d'étapes qui se réalisent de façon séquentielle et permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs concernant la définition de la mission, des objectifs à long terme, l'analyse de l'environnement, la formulation des diverses stratégies possibles, la mise en œuvre et le contrôle des résultats pour aider l'entreprise à vivre longtemps.

Source : Synthèse réalisée par l'Auteur (2023)

Ce tableau synthèse, conçu par l'auteur liste les définitions pour clarifier le concept de la planification stratégique. Toutes ces définitions ont pour finalité d'aller vers un processus de changement destiné à conforter l'organisation dans le but de faire face et de manière efficace aux situations que la PME familiale traverse dans un environnement turbulent.

### 3.2. Différence entre planification stratégique et planification opérationnelle

Dans un monde de l'économie de marché où les principes d'adaptabilité et de réactivité sont d'une importance capitale, la planification stratégique a pour vocation d'aider l'anticipation dans la matérialisation des idées germes. Sa meilleure arme pour opérationnaliser ses idées demeure la planification opérationnelle. Alors que la planification stratégique s'inscrit dans une visée lointaine, la planification opérationnelle essaie de fonctionner dans le court et moyen terme pour aider l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques. Le tableau suivant donne les

détails spécifiques sur la différenciation qui existe entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.

*Tableau 14 : Différenciation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle*

Planification stratégique	Auteurs	Planification opérationnelle	Auteurs
La planification est un ensemble de dispositions prises en vue d'atteindre un objectif spécifique.	(Marchais-Roubelat, 2016)	La planification opérationnelle est un processus suivi par les entreprises pour élaborer des plans efficaces.	(Bryant, 2006)
La planification stratégique a pour rôle de rendre l'entreprise performante.	(Mbengue et Ouakouak, 2012)	L'existence de la planification opérationnelle conditionne la survie des entreprises.	(d'Amboise et Bakanibona, 1990)
La planification stratégique définit les grandes tendances d'un projet au sein d'une entreprise.	(Pingaud et Gourc, 2004)	La planification opérationnelle renforce les chances de réalisation d'un projet dans le respect des grandes tendances établies par la planification stratégique.	(Pingaud et Gourc, 2004)
La planification stratégique consiste à imaginer un futur désiré.	(Ackoff, 1973)	La planification opérationnelle a pour vocation de rendre factuel les idées du futur souhaité.	(Ackoff, 1973)
Le processus de la planification stratégique comprend les étapes suivantes : l'analyse stratégique, L'élaboration de la stratégie, L'élaboration des stratégies d'activités, la détermination des mesures de mise en œuvre des stratégies, l'évaluation finale des stratégies et des mesures de mise en œuvre, formulation et approbation des documents stratégiques.	(Grünig et Kühn, 2004)	Le processus de la planification opérationnelle comprend : la fixation des objectifs, l'élaboration des stratégies, la planification des activités, l'allocation des budgets et la mise en œuvre des mesures de contrôle.	(Grünig et Kühn, 2004)

Source : Auteur (2023)

Ce tableau donne des explications précises et claires concernant la différence qui existe entre la planification stratégique et la planification opérationnelle. Il sied de rappeler de façon globalisante que la planification stratégique s'inscrit sur le long terme, alors que la planification opérationnelle demeure dans la ligne du court. C'est la planification opérationnelle qui permet la mise en œuvre des orientations stratégiques définie dans la planification stratégique.

S'il est établi que la planification stratégique se projette dans une forme d'imaginaire pour proposer un monde meilleur et futur que le manager souhaite orienter son entreprise, il demeure vrai que la planification opérationnelle contribue à la matérialisation et crée des conditions pour que ce monde soit factuel. En effet, c'est le travail réalisé de façon quotidienne, hebdomadaire, mensuel, semestriel et annuel qui permet l'atteinte des objectifs préalablement définis dans le plan stratégique de l'entreprise.

En définitive, la planification stratégique a été d'abord mobilisée et mise en œuvre dans les grandes entreprises avant d'être pris en compte dans les entreprises de petite taille et de moyenne taille. Dans ce deuxième champ d'intervention pose assez de problème. En effet, plusieurs chercheurs affirment que la limitation de certaines ressources propres à cette catégorie d'entreprise empêche la mise en œuvre rationnelle de la planification stratégique.

### 3.3. Les outils de la planification stratégique

Le développement de la planification stratégique a donné naissance à un certain nombre d'outils qui apporte une valeur ajoutée au fonctionnement de la planification stratégique. La planification stratégique, pour ainsi dire, est considérée comme un outil de l'anticipation et elle dispose elle-même des outils qui permettent sa mise en œuvre.

En s'appuyant sur la littérature existante (Ader, 1983), il apparaît que la planification stratégique dispose de deux types d'outils qui contribuent à la mise en œuvre de la planification stratégique au sein d'une PME familiale. Ces outils sont la segmentation stratégique et le positionnement stratégique.

En effet, la segmentation stratégique a pour but de regrouper au sein d'une même PME familiale les activités capables de donner un avantage concurrentiel et un positionnement compétitif dans un marché spécifique (Milliot, 2014). Les travaux de Cocula (2002) soutiennent avec véhémence que la finalité de la segmentation stratégique est de créer les conditions des

domaines d'activités stratégiques pour élaborer une stratégie de croissance ou générique capable d'aider la PME familiale dans son positionnement au sein d'un domaine d'activités spécifique.

Allant dans le même sens, les publications de l'auteur Ader (1983) affirment qu'aucun manager sérieux ne peut élaborer la stratégie globale de son entreprise de façon hasardeuse. Il doit mieux regrouper les métiers existants dans son entreprise pour que la stratégie élaborée intègre les grandes tendances stratégiques de l'entreprise. La démarche de la segmentation stratégique qui prend en compte les éléments du diagnostic stratégique est un préalable à toute réflexion stratégique. En effet, par le biais de l'analyse stratégique globale, la PME familiale arrive à mieux cerner ses composantes internes et externes. De cet exercice de cernement, se dégagent les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités qui constituent le socle de l'élaboration d'une stratégie globale de la PME familiale.

Bien que la segmentation stratégique soit un outil indispensable pour la planification stratégique, les travaux de Siegel (2002) démontrent que la segmentation stratégique se trouve considérée par des chercheurs en sciences de gestion et du management comme un exercice difficile et complexe à présenter et à mettre en œuvre. Cette complexité et cette difficulté s'explique par l'incapacité de certains praticiens et de certains chercheurs à déceler les handicaps et les atouts de l'entreprise ; exercice considéré comme périlleux, exigeant et sensible.

En outre, la segmentation stratégique semble aujourd'hui occultée par certaines approches développées par les spécialistes de finances qui, dans leur démarche, insistent sur la nécessité de comparer la performance organisationnelle diversifiée assortie de plusieurs métiers de la PME familiale .au cumul des performances atteintes par les entreprises spécialisées (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2013).

En dépit de cette observation de parcours, la segmentation stratégique est considérée comme le premier outil de la planification stratégique parce qu'elle est aussi acceptée comme le premier maillon de la chaîne stratégique. Cette segmentation stratégique comprend deux composantes. La première composante est la segmentation produit alors que la deuxième segmentation est appelée la segmentation géographique. La segmentation stratégique est mobilisée par les managers au sein des PME familiales, bien que pour certains chercheurs (Ader, 1983), ces managers n'ont pas toujours une maîtrise parfaite de la mise en œuvre d'une segmentation stratégique.

Par ailleurs, le deuxième outil de la planification stratégique est la posture stratégique. Il s'agit d'évaluer la position stratégique de la PME familiale pour s'assurer de sa capacité à aider l'entreprise à bénéficier d'une compétitivité décisive. Par posture stratégique, on entend la capacité d'une PME familiale à prendre position dans un marché donné en vue de défendre vaille que vaille les avantages qu'elle a réussi à gagner après des durs labeurs. Ce positionnement aide la PME familiale à se mettre en adéquation avec la réalité environnementale (Michel et al., 2008).

En outre, la position stratégique est devenue non seulement comme une nécessité, mais également une condition obligatoire et une variable incontournable dans l'élaboration d'une démarche stratégique. Ce positionnement permet d'analyser l'environnement de l'entreprise, d'engager des réflexions sur les tendances environnementales et de formuler une stratégie sur la base des données reçues de l'environnement (Marteaux et Mencarelli, 2005).

Dans cette logique, il paraît indispensable de rappeler que le positionnement stratégique dispose des atouts nécessaires pour induire une transformation profonde des capacités des collaborateurs au sein d'une PME familiale (Michel et al., 2008). A cet effet, son évaluation, dans le cadre des outils de la planification stratégique, est un moment indispensable pour le succès et la survie des PME familiales dans un environnement en mutation. Cette évaluation du positionnement stratégique prend en ligne de compte l'avantage concurrentiel et la valeur du métier. Dans ce sens, caractériser chacune des activités de l'entreprise, dans le cadre du positionnement stratégique, est d'un viatique pour la pérennité de l'entreprise. L'évaluation du positionnement stratégique est presque obligatoire dans la démarche de la planification stratégique.

Somme toute, nous pouvons retenir que le positionnement stratégique d'une entreprise a un lien étroit avec la performance financière de cette dernière. Du positionnement stratégique naît l'équilibre financier de l'entreprise. En effet, une entreprise qui possède des activités vieillissantes et qui présente des résultats probants, au présent, finit par connaître un déséquilibre financier sur le moyen et le long terme. Dans cette perspective, la mise en exergue d'une démarche anticipative s'avère nécessaire. C'est à juste titre qu'il apparaît obligatoire d'accorder une partie de ce travail au rapport qui existe entre la planification stratégique et l'anticipation.

### 3.4.Rapport entre planification stratégique et anticipation

Parler de la planification stratégique c'est évidemment évoquer les questions anticipatives parce que la planification stratégique est un outil de l'anticipation. Parler de l'anticipation, c'est faire appel à des outils qui peuvent permettre à l'anticipation de collecter les données, mais également de se projeter dans le futur par le biais de l'outil anticipatif.

Les travaux de De Kesel et Plamat (2014) soutiennent que le processus anticipatif peut inciter un traqueur à toucher plusieurs domaines d'activités dans le cadre de la recherche d'information. Toutefois, la planification stratégique permet de tracer les jalons qui caractérisent la démarche anticipative. Ce faisant, la planification devient un outil qui conditionne le fonctionnement de l'anticipation dans la vie des PME familiales.

Par ailleurs, l'anticipation est une démarche qui vise à mener des recherches sur le futur (Marchais-Roubelat et Mondon, 2020). Elle s'inscrit dans une logique d'après laquelle aucune PME familiale ne peut survivre et se développer dans un environnement hautement concurrentiel sans la mise en œuvre de pratiques anticipatives. Dans ce sens, le caractère intrinsèque de l'anticipation lui donne un pouvoir utilitaire et une dimension statutaire qui s'inscrivent dans une logique de renouvellement perpétuel pour des besoins d'efficacité, d'efficience et surtout de pérennisation. A ce titre, en cherchant à s'incruster dans l'espace temporel où s'exercent les pratiques anticipatives, en analysant minutieusement la démarche de la planification stratégique dans la vie organisationnelle, il est possible de trouver des points de convergence qui existent entre l'anticipation et la planification stratégique dans l'optique d'une orientation renouvelée.

En outre, il a été démontré que l'anticipation s'intéresse aux phénomènes flous, fluctuant et complexe dont la matérialisation ne peut se confirmer avec certitude. Il a été aussi démontré que l'anticipation doit fixer des objectifs précis et clairs pour orienter le travail des enquêteurs qui collectent les données anticipatives. Il est aussi démontré que les caractéristiques anticipatives sont indissociables de la mise en œuvre (Fuller, 2017) de la planification stratégique. Il existe, sans nul doute, un lien fort entre l'anticipation entant que discipline du management stratégique et la planification stratégique qui est son outil incontestable.

Toutefois, la prégnance des liens étroits entre, d'une part, l'anticipation, et d'autre part, la planification stratégique est stable. Elle apporte une valeur ajoutée au management stratégique des entreprises. Cette prégnance n'est plus à démontrer parce qu'elle s'impose, in fine, avec véhémence surtout lorsqu'il s'agit d'aider les managers des PME familiales à prendre des

décisions délicates liées à l'incertitude (Guarnelli et al., 2016) susceptible de détruire le développement de l'entreprise dans un futur immédiat ou dans un avenir lointain.

Dominé par une volonté manifeste de trouver les liens qui existent entre l'anticipation et la planification stratégique dans les PME familiales, certains auteurs (Laurent et Merlin , 2021) soutiennent que le dénominateur commun pourrait être le concept d'investissement. En effet, toutes les entreprises qui évoluent dans le secteur marchand sont à la recherche de faire un retour sur investissement après avoir mobilisé plusieurs fonds dans un domaine d'activités ou dans plusieurs domaines. Il existe des domaines d'activité qui concernent la stratégie de spécialisation (Moloumba Mokango, 2020). Il existe également des domaines d'activités qui concernent les PME familiales qui sont dans la diversification stratégique (Moloumba Mokango et Mzid, 2019). Chaque investissement, dans une entreprise, est le fruit d'une anticipation et cette anticipation est rendue pragmatique par une planification stratégique. En suivant ce raisonnement cohérent, le lien entre la planification stratégique et l'anticipation s'exprime également dans les investissements qui sont réalisés dans les PME familiales. Tant qu'il y aura d'investissement, le lien entre l'anticipation et la planification stratégique restera conforté.

Il sied aussi de noter que la planification stratégique est un instrument de valorisation anticipative (Doganova, 2015). En effet, l'instance du management stratégique sur l'intérêt à accorder à l'étude du futur s'explique par le fait que l'anticipation contribue à la consolidation de la dynamique constructive de l'entreprise. Toutefois, cette consolidation ne peut être effective que lorsqu'elle tient compte des principes fondamentaux de la planification stratégique en vue de limiter les investissements à haut risque dans un monde où il devient difficile de trouver les fonds d'investissement à cause des crises multiples. Dans cette perspective, la planification stratégique est un outil de grande valeur pour les chercheurs qui s'intéressent aux questions anticipatives.

Dans la pratique, l'anticipation exige d'effectuer un travail de fond au présent pour définir ou redéfinir les approches stratégiques par le biais des tendances stratégiques qui se présentent à l'entreprise après une étude environnementale. Dans cet exercice, il ressort que la planification stratégique peut permettre d'évaluer la valeur future (Majury, 2014) et s'assurer de la visibilité, de la production des biens et des services de qualité et de la pérennisation de la PME familiale.

En définitive, la relation entre la planification stratégique et l'anticipation ne saurait se dérouler dans un terreau de quiétude permanente. Il y aura toujours des tensions, des conflits, mais aussi

des moments de sérénité puisque la tranquillité et la sérénité sont le socle d'une vie paisible. Pour renforcer la tranquillité et la sérénité au détriment des conflits, la prise en compte du concept d'éthique est d'une exigence capitale. Cela explique l'utilité de la dernière partie de cette troisième section.

### 3.5.Rapport éthique et anticipation

La compréhension d'un sujet passe par la capacité du chercheur à mieux clarifier les concepts clés. C'est lorsqu'il a réussi cet exercice qu'il peut progressivement avancer vers un développement à même de consolider sa réflexion profonde. Le concept de l'anticipation ayant été assez développé dans le premier chapitre de cette recherche doctorale, il paraît indispensable, dans le cadre de cette section d'expliciter le concept de l'éthique. Cette démarche aura pour finalité de faire le lien entre l'éthique et l'anticipation.

Le concept d'éthique, dans la vie de tous les jours ou dans la vie professionnelle est souvent confondu à la déontologie et au droit. Conscient de cette réalité immuable qui happe volontairement ou involontairement les consciences des étudiants et de certains chercheurs, il apparaît nécessaire de rappeler que l'éthique ne peut pas être confondue au droit. Les travaux de Drolet et al. (2015) affirment que l'éthique a pour vocation de proposer un ensemble de valeurs, des normes et des principes capables d'orienter et de canaliser les comportements des uns vis-à-vis des autres. Il s'agit de créer des conditions pour permettre aux managers de vivre dans une osmose quasi complète avec leurs collaborateurs dans le respect des principes fondamentaux qui sous-tendent la vie en communauté. Les travaux de Drolet (2014) rappellent l'intérêt d'intégrer les hauts standards des principes humains dans la définition de l'éthique en vue de consolider les liens de fraternité dans un milieu professionnel.

L'éthique propose les us et coutumes qui devraient permettre aux uns et aux autres de se comporter dans un monde des sujets pensants aux fins de consolider la cohésion sociale et de minimiser les conflits qui empêchent les ressources humaines de travailler dans un climat de paix. Dans ce sens, l'éthique tend vers un idéal qui accorde une attention particulière aux valeurs fondamentales de la justice, de la liberté, de la légitimité, du bien-être et du respect (Drolet et al., 2015). En dernière instance, l'éthique propose des normes qui orientent les actions des individus dans une PME familiale. Ce concept d'éthique est intimement lié au concept d'anticipation. En effet, dans la vie de des PME familiales, il peut arriver que la cellule anticipative chargée de mener des investigations d'un phénomène social reste évasive dans la fixation des objectifs précis et claire. Cette manière de faire peut inciter les enquêteurs à aller

tous azimuts dans plusieurs directions. Le recadrage de ces enquêteurs de terrain pourrait se faire par le biais de l'éthique.

L'autre rapport entre l'éthique et l'anticipation trouve son expression dans la collecte des données. En effet, dans la collecte des données, les praticiens se trouvent dans un banc de sable avec plusieurs informations en train de chercher une aiguille. Il leur appartient d'aller au-delà du voile pour déceler l'information qui rend explicite, bien qu'elle-même soit implicite, l'information recherchée qui pourrait aider à prendre des décisions. Par ailleurs certains chercheurs peuvent opter pour la voie de la facilité en s'inscrivant dans la logique qui vise à biaiser l'information. Dans ce cadre, les fondamentaux de l'éthique pourraient être de viatique pour canaliser le travail de terrain des chercheurs.

Les travaux de Coutellec et Weil-Dubuc (2016) évoquent quant à eux l'importance de mettre en œuvre une éthique dans l'anticipation. En effet, ces deux auteurs estiment que l'anticipation trouve sa raison d'être dans la capacité des managers à chercher à mieux cerner le futur. Cette capacité à cerner ne concerne pas seulement une option de la PME familiale, mais l'anticipation dans cette optique s'inscrit plus dans une dimension plurielle. Les PME familiales ne vivent que dans l'anxiété d'un futur qui peut être certain ou incertain. Dans cette veine, pensent ces deux auteurs, le développement d'une éthique de l'anticipation devient une condition obligatoire pour la sérénité de la PME familiale. Cette condition obligatoire constitue le nœud qui existe entre l'anticipation et l'éthique.

Dans la suite logique de leur raisonnement, les deux auteurs affirment que les questions de l'anticipation ne devraient pas seulement s'occuper des sensibilités liées au futur de l'entreprise en vue de rassurer les ressources humaines d'une PME familiale. Il est plutôt question de réfléchir au présent pour créer des conditions à même de minimiser les risques de tensions et de procéder à un exercice de persuasion pour aider les collaborateurs à mieux accepter le futur avec ses avantages et ses inconvénients (Coutellec et al., 2021) : c'est l'éthique des managers du présent vers leur futur. Dans un monde en perpétuel changement, dans une aire géographique où l'anticipation s'efforce de mieux comprendre les multiples incertitudes, dans une économie de marché hautement concurrentiel, la mission fondamentale de l'éthique de l'anticipation est de cerner les impacts positifs et négatifs en provenance de l'environnement. De cet exercice périlleux, s'ajoutent la compréhension du contexte, la capacité à mettre en lumière les valeurs intrinsèques et la persuasion envers les collaborateurs pour qu'ils acceptent la réelle nécessité de l'anticipation.

## Conclusion du chapitre 2

Le deuxième chapitre s'est arrogé le privilège d'étudier les outils de l'anticipation l'un des concepts clés de notre recherche scientifique. Force est de constater que les outils de l'anticipation demeurent complexes et parfois difficiles à cerner. Ainsi, plutôt que de se lancer dans un exercice de diatribe qui n'a pas certainement sa raison d'être dans ce genre de travail scientifique, nous avons présenté, aux limites de nos capacités, les outils nécessaires que l'anticipation mobilise pour aider les PME familiales à s'élever par la performance et à se distinguer par la compétitivité.

Les outils étudiés sont la veille stratégique, la prospective et la planification stratégique. Dans le cadre de la veille stratégique et parmi les sous sections traitées, nous avons abordé la question de la cellule de veille stratégique. Nous pensons que la mise en place d'une cellule de veille stratégique dans le fonctionnement d'une PME familiale permet à cette dernière d'intérioriser et d'intégrer la culture anticipative dans son fonctionnement. Par cette manière de faire, la PME familiale peut avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

Après les questions liées à la veille stratégique, il a été présenté également, au niveau de la deuxième section, le concept de prospective qui constitue à lui seul un outil de l'anticipation. Alors que la veille stratégique demeure un instrument opérationnel de l'anticipation, dans la vie de la PME familiale, la prospective s'inscrit dans une logique de complémentarité pour s'occuper des activités stratégiques, qui se réalisent sur le long terme, dans le fonctionnement effectif de la PME familiale.

La dernière section de ce travail a consisté à démontrer que la planification stratégique joue un rôle incontournable dans le succès de l'anticipation dans les PME familiales. Il s'agit d'un mariage irrévocable entre l'anticipation, d'une part, et la planification stratégique, d'autre part. Cette dernière section a été close par des apports que l'éthique peut apporter à l'anticipation dans un monde où les ressources humaines vivent dans une forme d'anxiété à cause de la volonté des managers de tout anticiper pour se pérenniser. L'éthique canalise la démarche anticipative, limite les dérives et empêche le processus anticipatif de tomber dans les travers de l'espionnage. Au-delà d'être considéré comme un chapitre d'une thèse, la partie sur les outils de l'anticipation est une contribution qui apporte des solutions à des préoccupations des managers, des praticiens, des universitaires et même des étudiants qui s'intéressent aux questions de la démarche anticipative. C'est une réponse aux questionnements organisationnels d'aujourd'hui qui accordent une attention soutenue à la pérennité des PME familiales.

Toutefois, notre contribution n'a nullement un caractère de conclusion faisant autorité. Il s'agit d'une recherche menée par un chercheur spécifique, dans un environnement spécifique, avec des moyens spécifiques. A cet effet, nous souhaitons que nos lecteurs prennent un peu du recul pour s'inspirer davantage des angles morts qui pourraient constituer pour eux d'autres thématiques de recherche. Cet exercice permet de tirer le meilleur d'un travail scientifique et canalise consciemment ou inconsciemment les chercheurs qui souhaitent travailler dans le cadre de l'épigénèse.

## **CHAPITRE 3 : LES PME FAMILIALES**

### Introduction du chapitre 3

Les entreprises fonctionnent comme des terreaux qui accueillent des praticiens et des universitaires qui cherchent à valoriser des théories murement développées dans les facultés, les écoles et les instituts. Leurs expériences sont, dans ce registre, des applications. Les erreurs, dans le cadre de ces applications, ne sont plus autorisées ou n'existent pratiquement pas, tellement l'emprise du réel est factuelle. Au nombre de ces entreprises, les PME familiales figurent en bonne place. En effet, les PME familiales sont les plus anciennes et les plus répandues dans le monde (Mzid, 2009). Bien qu'il existe une différence reconnue d'un pays à un autre, les entreprises familiales sont aussi anciennes que les grands mammifères qui ont peuplé le monde dans la nuit des temps. Les études de Moumou (2018) rappellent que le pourcentage des PME familiales au niveau européen se situe entre 80 et 93%. En Australie, elles occupent les trois quarts des entreprises nationales. Aux-États Unis d'Amérique, les PME familiales sont estimées à hauteur de 93% et, étonnamment, les principales théories du management sont construites sur le modèle des grandes entreprises. Il devient, dans cette optique, judicieux de donner à cette catégorie d'entreprise ses lettres de noblesse.

La capacité à donner aux PME familiales leurs lettres de noblesse cache en réalité une idée capitale de situer cette catégorie d'entreprise au cœur du développement des Etats en voie de développement. En effet, les PME familiales disposent des atouts qui peuvent leur permettre de se développer rapidement après une crise sociale, de rebondir dans les délais raisonnables après une crise politique et de consolider les capacités résilientes pendant et même après une crise économique et pandémique de grande envergure.

En suivant ce raisonnement et grâce à leurs aptitudes résilientes, les PME familiales interviennent avec force pour soutenir les politiques gouvernementales de création des emplois et de lutte contre le chômage, améliorant de facto les conditions de vie des populations dans un monde en profonde turbulence sociale et politique de toute nature. Du point de vue économique, en s'inscrivant dans une logique globalisante, les PME familiales aident certaines nations, tributaires d'une économie de rente, à s'orienter vers la diversification économique par la proposition des services de qualité capables de satisfaire les clientèles dans une sphère géographique où les consommateurs deviennent plus qu'exigeants. Il s'agit d'une voie royale qui mène à la consolidation du matelas économique et qui peut, dans une certaine mesure, être

à la construction des classes moyennes montantes dans les pays émergents et en voie de développement.

Dans le cadre de ce troisième chapitre, nous allons, en premier lieu, aborder la question liée au concept des PME. En deuxième lieu, nous allons traiter des questionnements qui concerne les PME familiales. En dernier lieu, nous présenterons la gouvernance des PME familiales.

## 1. Le concept des PME

Depuis de nombreuses années, les sciences de gestion et du management accordent une attention particulière aux grandes entreprises pour étudier les questions multiformes capables de dynamiser plusieurs secteurs d'activités (Schmidt et al., 2012). Elles consacrent peu de recherche sur les populations des PME, délaissant de leur terrain de recherche un secteur à même de générer de la richesse et de créer des emplois (Torres et Kinowski-Moysan, 2019). Pourtant le secteur des PME recèle des thématiques intéressantes et nécessite des études approfondies pour consolider sa place, dans le concert des nations en vue de contribuer à la dynamisation des économies des pays en voie de développement, émergents et même développés (Moloumba Mokango, 2021). C'est d'ailleurs à juste titre que les travaux fondateurs de Julien et Marchesnay (1988) soutiennent la nécessité de considérer les PME comme un champ de recherche qui devrait connaître une ascension fulgurante pour mieux solidifier les économies des nations.

### 1.1.Définitions

Voyager en terre de PME (Torrès, 1999) , c'est finalement se lancer dans une découverte, celle du manque de l'unanimité définitionnelle de cette entité. Alors que dans plusieurs pays, l'attention est plus accordée aux effectifs, dans d'autres, c'est la capacité de production qui prend le dessus. En Belgique, une entreprise disposant de 200 salariés est considérée comme une PME. En Suisse en évoque le nombre de 100 salariés pour désigner une PME. Aux Etats unis une PME est une entité qui a 500 salariés (Torrès, 1999). Au Sénégal, une PME est une entreprise qui a un effectif inférieur à 250 employés. En Algérie, la PME est définie comme toute entreprise qui emploie 250 personnes. En Chine, le document officiel évoque la notion d'aptitude de production et celle de la valeur marchande. En République démocratique du Congo, le législateur a retenu deux critères pour définir une PME. Ces critères sont : le nombre des salariés et le chiffre d'affaires. En France, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (France, 2019) estime qu'une PME est celle qui, d'une part, emploie moins de

250 personnes, d'autre part, a un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

En République du Congo, il n'existe pas une définition de la PME. La loi congolaise N°46-2014 du 3 novembre 2014, portant mesures de promotion et de développement des Très petites, PME évoque trois entités. On distingue :

- la très petite entreprise: est celle qui emploie au plus neuf salariés permanents et réalise un chiffre d'affaires hors taxes de 25.000.000 FCFA au maximum.
- la petite entreprise: est celle qui dispose d'un capital social minimum d'un million de FCFA à sa création, qui emploie entre dix et vingt salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à vingt-cinq-millions de FCFA, mais n'excédant pas cent millions de FCFA.
- la moyenne entreprise: est celle dont le capital social, à la création, est supérieur à un million de FCFA, qui emploie un effectif permanent compris entre vingt et un et cent salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à cent millions de FCFA, mais n'excédant pas deux milliards de FCFA.

Dans le cadre de cette recherche doctorale, est considérée comme PME toute entité ayant la capacité de produire et de commercialiser des biens ou des services, dans un marché spécifique pour satisfaire un besoin donné (Moloumba Mokango, 2020). Cette entreprise emploie, par ailleurs, des effectifs allant de deux (2) à deux cent cinquante (250) salariés et évolue dans un secteur d'activité spécifique.

Comme toute organisation sérieuse, les PME disposent des structures organisationnelles. Elles sont des armures sur laquelle repose le fonctionnement d'une organisation. Trois conceptions peuvent être mobilisées dans l'élaboration d'une structure organisationnelle, au sein des PME. Les trois conceptions sont la spécialisation, la coordination et la formalisation. La spécialisation vise à choisir le mode de structure. Elle peut être horizontale ou verticale. La spécialisation présente des limites et des avantages. Elle contribue à l'efficacité d'une PME. La coordination définit, quant à elle, les relations hiérarchiques au sein de l'organigramme structurel. Elle permet le contrôle et la réalisation des buts organisationnels (Katiénéfoa Seydou et Dagou, 2022). La formalisation consiste à définir par écrit toutes les conditionnalités de fonctionnement de l'organigramme pour limiter les conflits d'intérêts et permettre l'atteinte des objectifs de

façon optimale. A ces trois caractéristiques déjà existantes, s'ajoutent la standardisation et la centralisation.

## 1.2.Les spécificités des PME

L'étude de la littérature du management stratégique des PME laisse transparaître que plusieurs recherches lui sont consacrées. Les publications des livres et des articles, l'organisation des soutenances des thèses de doctorat et des colloques au niveau national et à l'international démontrent à juste titre que les chercheurs et les consultants accordent un intérêt exclusif aux PME (Sangue Fotso, 2018). A ces travaux soutenus, s'ajoutent la place prépondérante que les associations académiques, à l'instar de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME accorde à l'étude des PME. Cet intérêt croît de façon continue (Julien et Carrière, 1994) et certains axes de la PME sont étudiés. La spécificité des PME s'inscrit dans cette logique de continuité et d'analyse de certains horizons de la PME encore moins explorés (Torrès, 1999).

Champ de recherche pour les uns, objet d'étude pour les autres, la PME regorge de plusieurs spécificités qui méritent d'être étudiées aux fins de donner aux chercheurs des pistes de réflexions pour les publications futures et aux managers les outils nécessaires pour une pérennité décisive, une compétitivité durable et une performance défendable.

### 1.2.1. La spécificité stratégique des PME

La stratégie d'entreprise a pour finalité de choisir les domaines d'activités, de définir les grandes tendances de l'entreprise, de l'orienter sur le long terme par le biais d'une vision, d'allouer les ressources, aux fins de permettre sa pérennité par la création de la valeur et la satisfaction des clients et des usagers par la production des biens et des services de qualité (Vas, 2020). Le choix d'un domaine d'activité et l'allocation des moyens humains, financiers, matériels et immatériels constituent le fondement de toute stratégie organisationnelle au sein des PME. A cette allocation des ressources, il faut ajouter l'analyse de l'environnement qui donne une vue panoramique sur les tendances qui se dessinent pour une prise de décision en toute connaissance cause. Cela signifie que les managers des PME se spécient dans une approche stratégique qui tend vers la spécialisation. Les PME préfèrent plus focaliser leurs forces sur ce qu'elles savent faire mieux. Elles mettent tous les œufs dans un même panier en prenant tous les risques y afférents. Pour des raisons économiques et dominé par la volonté profonde de se concentrer sur ce qu'elles savent faire, les PME s'éloignent considérablement de la stratégie de diversification qui exige plus d'efforts, plus de moyens et plus de dévouement

de l'équipe dirigeante et de ses collaborateurs. La légitimation de la stratégie de spécialisation repose sur le fait qu'elle peut être un atout pour la PME (Torrès, 1999). La PME spécialisée à les dispositions de mieux connaître ses activités et accorde un temps considérable à l'amélioration continue de ses produits et services pour mieux satisfaire davantage sa clientèle. Par la spécialisation, la PME reste dans une démarche constante de consolidation d'identité, chose qu'elle ne pourrait nullement en bénéficier si elle se lançait dans une diversification tous azimuts.

Bien que les PME soient considérées par les travaux de (Moloumba Mokango, 2020) comme des expertes assermentées dans leur domaine de prédilection, parce qu'elles maîtrisent l'alpha et l'Omega de leur production des services, les PME choisissent tout de même les marchés de niche pour minimiser les risques inhérents à la joute concurrentielle et peuvent finalement s'assurer d'un positionnement de monopole très compétitif. En fin de compte une stratégie de spécialisation bien ciblée est à la fois une base d'efficience et un gage d'efficacité pour les PME.

### 1.2.2. Les spécificités financières des PME

Comme toutes les organisations œuvrant dans le secteur marchand ou non marchand, le financement des activités occupent une place importante dans la vie des entreprises de petite et moyenne taille. Ce financement conditionne le succès ou l'échec de ces entités.

En cela, les PME ne disposent pas d'une spécificité financière unique. Le choix du mode de financement dépend du comportement d'un manager à un autre, d'une PME à une autre, d'une circonstance à une autre et d'une opportunité à une autre (Fathi et Gailly, 2003). Dans cette optique aucune théorie des sciences du management stratégique ne peut expliciter à elle seule les attitudes qui définissent les spécificités financières de la PME.

Trois concepts apportent des éléments probants sur l'attitude des PME. Ces concepts sont l'autonomie financière, l'endettement et le découvert (Paranque, 1999). L'autonomie est une conception qui est basée sur la capacité de se doter en fonds propres pour empêcher les PME de faire recours aux capitaux externes. L'endettement est conception qui incite les entreprises, en général, et les PME, en particulier, à s'endetter, c'est-à-dire, à faire des emprunts auprès des structures extérieures. L'endettement exprime clairement l'insuffisance des réserves financières d'une entreprise. Le découvert est la continuation de la première conception. En effet, les entreprises qui ont la capacité à financer, par le biais de leur cash-flow certains projets, ont recours aux découverts pour mieux gérer les charges courantes de l'entreprise.

Cependant, certaines approches et lois peuvent aider à donner des réponses pratiques à l'usage des PME. L'un des principes est la proxémie. Elle est considérée comme une démarche qui pousse un individu à se rapprocher de ce qui est proche de lui que de ce qui s'en éloigne (Torrès, 2011). Dans cette optique et dominé par les besoins d'autonomie, les PME s'orientent plus vers des financements basés sur le cash-flow en faisant un recours aux fonds propres (Heshmati, 2001). Il s'agit de financer ses projets par des fonds qui ont été mis de côté pour la survie de la PME (Rajan et Zingales, 1995). En effet, l'idée de l'endettement est restée depuis, un certain temps, liée à l'effet de taille (Lagayette, 1987). Aussi, pour les PME, la croissance passe par des financements propres que par des endettements (Jung et al., 1996).

### 1.2.3. Les spécificités fonctionnelles des PME

Les PME se caractérisent par une dimension multiple et variée lorsqu'il s'agit d'aborder la question liée aux spécificités fonctionnelles. En effet, la spécificité des PME les met dans un contexte exceptionnel. D'ores et déjà, il est utile de rappeler que sur le plan financier, les PME ne disposent pas toujours des ressources financières excédentaires. Ensuite, pendant les moments de crise, ces PME souffrent fortement à cause de leurs ressources financières limitées. Il existe, dans cette perspective, des tensions dans le fonctionnement des PME. La perte d'un client ou d'un fournisseur, qui est perçue parfois par les grandes entreprises comme un événement banal, suffit pour mettre en cause la vie d'une PME (Torres, 2007). Le fonctionnement d'une PME est, dans cet ordre d'idée, un îlot de crise, un état-major militaire en alerte et un centre hospitalier en perpétuel urgence. Cet état des faits factuels, pour ceux qui sont en contact permanent avec ces entités, est à l'origine des phases de ralentissement de production, d'accélération ou même des phases neutres où l'entreprise est dans une forme d'inertie totale.

A partir d'une lecture florissante de la revue de littérature managériale et de l'observation du fonctionnement des PME, il est aisément de dire que cette catégorie d'entité opte pour une gestion centralisée, assortie d'un style participatif aux allures paternaliste. La notion de centralisation, dans le fonctionnement des PME, apparaît naturel (Kalika, 1984). Le manager de la PME est très proche de ses collaborateurs. Pourtant, il reste le soleil, le décideur unique et le seul et droit chemin qui mène qui conduit au processus décisionnel. La centralisation, loin d'être considérée comme un facteur déstabilisant, apparaît plutôt comme une spécificité intégratrice des buts organisationnels dans les objectifs individuels du dirigeant (Torrès, 2015). Cette centralisation est également soutenue et s'explique par le fait de la taille moyenne des PME. D'une manière

générale, le manager de la PME connaît tous ces employés (Barreyre, 1976). Il dispose des outils pour les évaluer objectivement. Il peut donc connaître les points faibles et les points forts pour les aider à s'améliorer et à atteindre leurs objectifs de façon efficace, en minimisant les coûts et en apportant l'innovation nécessaire (Moloumba Mokango, 2021). Même si les collaborateurs apportent leur pierre dans la construction de l'édifice par des propositions appréciables ; bien que certaines PME soient à même de proposer des boîtes à idée pour inciter l'émergence de l'esprit de proposition, en dernière instance, le sommet de la pyramide stratégique finit par faire passer sa décision (Mintzberg, 1982). Le manager des petites et moyenne entreprise est au cœur de la décision stratégique à tel point qu'il est difficile de faire la distinction entre ses tâches et celles de ses collaborateurs (Marchesnay, 1991).

### 1.3.Les éléments clés de fonctionnement d'une PME

La PME est une entité qui œuvre dans un marché spécifique pour satisfaire une clientèle spécifique ou des usagers particuliers par la commercialisation des services haut gamme. Elle comprend deux éléments clés pour son fonctionnement. Ces éléments sont le management situationnel et la responsabilité sociale des entreprises.

#### 1.3.1. Le management situationnel

Loin d'être une panacée, un remède miracle des temps modernes, le management situationnel est temporel (Tissier, 2018). Cette temporalité s'explique par le fait que le management situationnel existe et évolue au fil des âges. Tous les managers des entreprises pratiquent le management situationnel dans le cadre de leurs équipes de travail (Noyé, 2016). Les PME familiales ne font nullement exception.

Dans cette perspective, le management situationnel est le processus qui trace les grandes tendances managériales à même d'être mobilisées par les managers aux fins de consolider les équipes et d'atteindre les objectifs, dans les délais prévus, conjointement entre le manager et ses collaborateurs.

Pris dans le cadre d'une PME, le management situationnel est un modèle qui montre comment un manager, quel que soit son niveau de responsabilité, doit procéder l'ajustement de son style de management afin de s'adapter au niveau de maturité ou au niveau de l'autonomie de son capital humain (Robbins et al., 2014).

En considérant le manager comme toute personne en position d'encadrement ou de direction dans une PME (Moloumba Mokango, 2021) , la dimension situationnelle de son approche

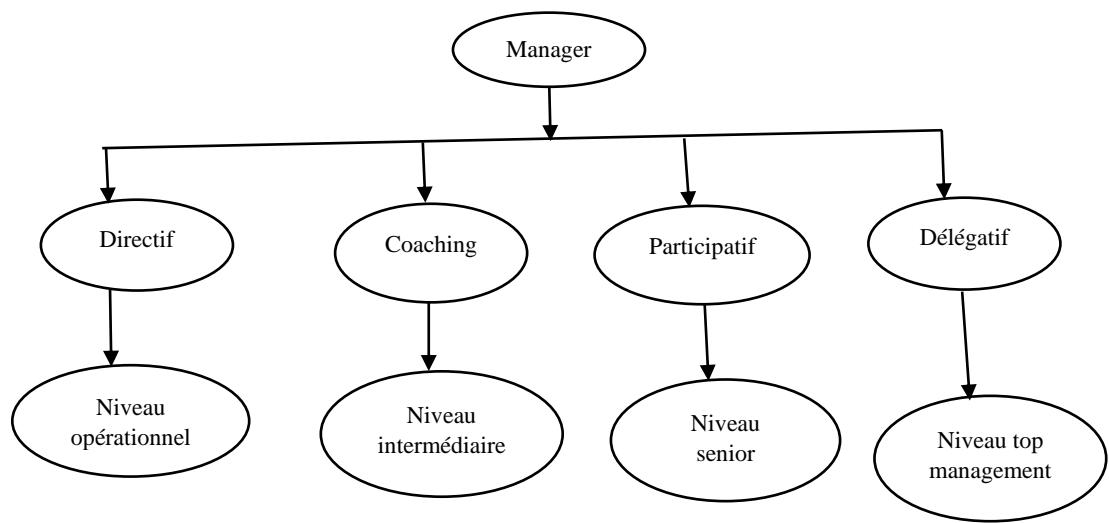
consiste à adapter son style de direction aux expériences et au niveau universitaire des collaborateurs qui évoluent dans les équipes dont il a la charge de manager et d'encadrer.

L'applicabilité du management situationnel dans la vie des PME, tient compte de quatre interactions notamment, le niveau de direction que le manager met à la disposition des collaborateurs, le degré de soutien que le manager fournit au capital humain, l'aptitude des moyens humains à réaliser leurs tâches et la capacité des ressources humaines à atteindre leurs objectifs dans les délais. Par la mise en œuvre du management situationnel, les équipes s'adaptent, s'améliorent et s'inscrit dans la culture de la performance (Noyé, 2016) qui contribue à la compétitivité de la PME familiale.

Quatre clés jouent un rôle majeur dans la réussite du management situationnel au sein d'une PME. La première clé est celle de la capacité des managers à aider leur potentiel humain à franchir rapidement les marches pour atteindre le sommet (Barabel et Meier, 2010). La deuxième clé vise à dissuader les managers à ne pas confier leurs collaborateurs des tâches lorsque ces derniers ne sont pas prêts (Nelson et Economy, 2005). Cela constituerait une erreur monumentale de management. La troisième clé est celle qui vise à déléguer davantage lorsqu'ils sont prêts. La quatrième clé incite les managers à consacrer assez de temps sur les tâches que les collaborateurs ne peuvent pas accomplir dans les délais leurs tâches.

La littérature du management stratégique enseigne que quatre styles de management peuvent être mis en mouvement dans le cadre du management situationnel, au sein des petites et moyennes entreprises (Barabel et Meier, 2010). On peut citer le style directif, le style coaching, le style participatif et le style délégatif encore appelé la délégation. Ainsi, le manager peut utiliser le style directif pour le niveau opérationnel en disant en collaborateurs ce qu'ils doivent faire, où ils doivent le faire, quand ils doivent le faire et comment ils doivent le faire. Le coaching est appliqué au niveau intermédiaire. Il a pour fondement un comportement semi-directif accompagné d'un grand soutien. Ce style est de plus en plus demandé. Cependant, il exige beaucoup de temps de la part du manager. Le participatif est appliqué au niveau des cadres qui ont compris la réelle nécessité de conjuguer des énergies pour atteindre un objectif commun. Il s'inscrit dans la logique selon laquelle le génie universel n'est pas encore né. Il n'y a que ceux qui conjuguent leurs forces qui s'en rapprochent. Il est mobilisé au niveau senior management. La délégation est mise en exergue auprès des collaborateurs à la fois compétents et confiants, qui n'ont plus besoin de recevoir des directives pour atteindre leurs objectifs. Elle est appliquée auprès du niveau des cadres supérieurs. Ces différents styles peuvent être schématisés suivant la figure ci-après :

*Figure 9 : les styles du management situationnel dans les PME familiales*



Source : adapté de la pensée de Robbins et al. (2014)

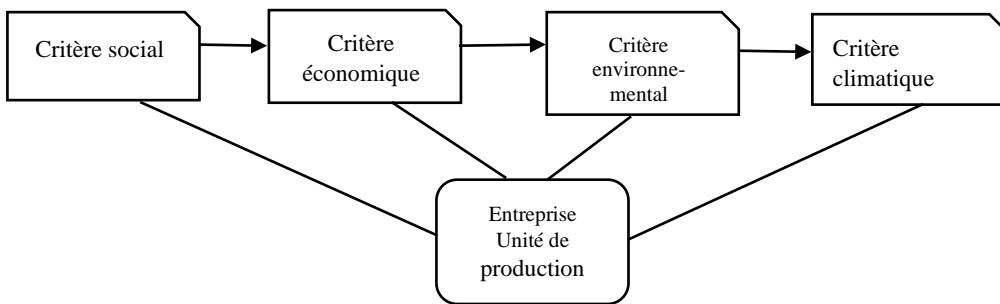
Cette figure présente quatre styles de management appliqués dans les PME. Le manager dispose de quatre niveaux de management. Ces styles contribuent non seulement à la valorisation du capital humain, mais également à la stimulation de leur motivation en vue d'une production optimale.

### 1.3.2. La responsabilité sociale dans les PME

La question de la responsabilité sociale des entreprises a été largement abordée dans la littérature du management stratégique, ces dernières années. Elle consiste à évaluer la performance organisationnelle de l'entreprise sous ces trois angles notamment la partie sociale, la partie économique et la partie environnementale.

L'idée sous-jacente est celle d'évaluer la performance de la PME non seulement sur ses capacités d'efficience, d'efficacité, d'épigénèse et de production des services haut gamme, mais de voir sa performance en termes de responsabilité vis-à-vis de son environnement. Les recherches de (Quairel et Auberger, 2005) vont plus loin en faisant la distinction entre l'environnement et le climat, ce qui ajoute un troisième critère pour aborder la problématique de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces quatre critères sont présentés suivant la figure ainsi qu'il suit :

*Figure 10 : Les critères d'évaluation actuelle d'une entreprise*



Source : adaptation de la pensée de Callot (2013)

Cette figure présente les quatre critères qui permettent actuellement d'évaluer la responsabilité sociale de l'entreprise. Les quatre critères sont intimement liés et l'entreprise sociale est celle qui a besoin de ces critères pour prouver sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

Cependant, cette responsabilité sociale ne concerne que les grandes entreprises. La littérature est presque abondante (Benabou et Bendiabdellah, 2009). Au début, les études très insignifiantes ont été menées sur les PME pour l'inciter à devenir responsable et à contribuer à la protection de l'environnement dans sa globalité. Aujourd'hui, une littérature florissante est observée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010); Louche et Michotte, 2011). La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie aux obligations de toute PME vis-à-vis de l'environnement (Louche et Michotte, 2011). Il s'agit de tout mettre en œuvre pour protéger l'environnement. La gestion de la PME tient finalement compte de cette dimension stratégique. Plusieurs PME veillent quotidiennement sur les effets qu'elles déversent sur la société (Callot, 2013) . Cela signifie que la responsabilité sociale de l'entreprise suscite un intérêt partagé dans le monde des PME (Roberts et al., 2006). Elle est plus que jamais une question capitale à étudier et à traiter qui fait l'adhésion des managers des PME (Berger-Douce, 2008). La responsabilité sociale est considérée par certains auteurs (Jenkins, 2009) comme le fait de prendre conscience des conséquences que la PME provoquent sur son environnement, mais également la transformation de ses conséquences en points positifs, par des décisions du top management, pour permettre à l'entreprise de contribuer comme locomotive de responsabilité au sein de la société. Dans cet ordre d'idée, les PME estiment que la responsabilité sociale de l'entreprise ne doit pas être une force exogène, mais endogène parce qu'intégrée dans la vie traditionnelle du monde des affaires.

En définitive, la responsabilité sociale de l'entreprise s'impose avec véhémence dans la gestion permanente des PME. Dans cette perspective, la mise en œuvre de la responsabilité sociale doit se faire dans le respect de la gestion du temps qui constitue une force endogène dans l'atteinte des objectifs dans les délais.

### 1.3.3. La gestion du temps dans les PME

Le temps est l'une des ressources qui sont mobilisées dans le management des PME. Il apparaît suivant les travaux de Moloumba Mokango et Elenga (2020) comme une ressource rare et difficile à gérer. Cette complexité s'explique par le fait que contrairement aux autres ressources, notamment les ressources humaines, les ressources financières et les ressources immatérielles, la simple ressource qui impose aux managers et aux collaborateurs une ligne de conduite.

Les travaux de (Torrès, 2015) affirment que la gestion du temps des managers des PME est exceptionnellement difficile à gérer. En effet, ces managers sont dans ce qu'on pourrait appeler le savoir tout faire du fait qu'ils sont au cœur de l'activité de l'entreprise. Ils occupent, dans cet ordre d'idée, une place centrale dans le fonctionnement de leurs PME et demeurent l'unité organisationnelle de base de leurs structures respectives.

Dans cette veine, la gestion du temps des managers des PME peut être gérée rationnellement s'ils accordent la gestion de leur agenda aux assistantes de direction de qualité. Ces derniers devraient, dans ce sens, écarter les voleurs de temps tels que le téléphone, les engagements cachés, l'utilisation abusive de l'internet, les visites des collègues et des collaborateurs dans le bureau du manager, chronométrier, à juste titre, les réunions des managers pour combattre, in fine, la maladie de la réunionnite.

Aussi, faut-il rappeler que cette concentration de pouvoir limite la mobilisation de la délégation qui devrait, en réalité, permettre la nécessaire conception qui consiste à situer le capital humain des PME au centre d'un système d'interdépendance plus ou moins forte entre les directions et services qui constituent le fonctionnement de l'entreprise. En s'inspirant de ce raisonnement, la tentation est grande d'admettre que les fonctions de l'entreprise ainsi imbriquées peuvent alléger le planning de travail des managers.

En outre, dans un environnement en profonde mutation et caractérisé par des changements radicaux de tout genre, la PME moderne est appelée à améliorer de façon continue ses performances (Shehu, 2010). Ce processus est non seulement un facteur clé de succès des PME, mais aide également à être efficient en faisant mieux en peu de temps. Dans ce registre, le temps

bénéficie d'un positionnement stratégique dans l'évaluation des performances des collaborateurs. Il exige que les objectifs soient fixés de façon spécifique, mesurable, atteignable et réalisable dans les délais raisonnables. La gestion du temps n'est plus seulement, dans cette optique, une activité purement naturelle, mais devient un véritable enjeu stratégique pour la vie des PME modernes.

Il est vrai que dans un passé très récent, la gestion du temps était considérée comme une activité traditionnelle de la fonction des ressources humaines, au sein des PME, parce qu'elle était rattachée à la gestion de la paie. La réflexion sur cette ressource a beaucoup évolué. De nos jours, la gestion du temps est devenue un sujet transversal polémique (Chambet-Weil, 2010). Questionnement transversal parce que la gestion du temps concerne toutes les fonctions de la PME et polémique parce qu'elle est toujours à l'origine des débats sur son fonctionnement.

En définitive, le but de cette première section était de présenter le concept des PME qui, du reste, demeure un champ d'étude vaste dont les publications francophones et anglophones ne sont plus à démontrer. Dans le cadre de cette section, le concept a été explicité, ses spécificités ont été valorisées et les éléments qui constituent son fonctionnement ont été clarifiés. Après ce travail fastidieux, il convient d'aborder la problématique des PME familiales qui constituent le champ d'opérationnalisation de cette recherche scientifique.

## 2. Les PME familiales

N'étant pas valorisée à sa juste valeur, renvoyée aux années antérieures, n'occupant pas une place de choix dans le management capitaliste, les PME familiales demeurent une réalité factuelle dont personne ne peut nier l'existence et la contribution dans les économies de toutes les nations (Allouche et Amann, 2002). Pays développés, émergents ou en voie de développement, les PME familiales sont aussi anciennes que les pyramides qui ont marqué l'humanité à une certaine époque. Elles sont autant anciennes que l'histoire du monde.

Ne bénéficiant pas d'une attention soutenue dans le passé, parce qu'étant encore à une phase exploratoire où plusieurs théories sont contradictoires (Schmidt et al., 2012), la PME familiale est devenue, aujourd'hui, un objet d'étude de plusieurs chercheurs, dans plusieurs domaines (Allouche et Amann, 2002).

Cette section consacre une partie importante à la PME familiale. Elle aborde successivement les questions liées à la définition de la PME familiale, aux approches des PME familiales, à la

transmission dans les PME familiales, aux stratégies de croissance dans les PME familiales et la conduite du changement dans les PME familiales.

## 2.1.Définitions

La définition de la PME familiale ne fait pas l'unanimité des penseurs (Chua et al., 1999). Chaque auteur essaie d'orienter cette définition en tenant compte de son appartenance théorique. Le consensus conceptuel est, dans cet ordre d'idée, loin d'être l'expression modératrice de la définition des PME familiales (Allouche et Amann, 2000). Il existe tout de même des tendances qui se dégagent. La première tendance évoque la notion du capital, tandis que la deuxième tendance rappelle l'influence que peut avoir des membres de la famille, non seulement dans le processus décisionnel mais également dans le management de l'entreprise (Poulain-Rehm, 2006).

Les études publiées par (Chrisman et al., 2005) essayent de faire la jonction entre les deux tendances. Dans le cadre de ces publications, les auteurs soutiennent qu'une PME est dite familiale lorsque le contrôle de cette entreprise est dans les mains d'une même famille et lorsque par suite logique les membres de cette famille occupent les fonctions de direction.

Acceptant cette pensée de synthèse, les travaux de (Rosenblatt et al., 1985) affirment qu'une PME est considérée comme entreprise familiale lorsque la grande partie du capital est dans les mains d'une famille unique et lorsqu'au moins deux membres de cette famille sont directement impliqués dans la gestion stratégique de cette entité. Soutenant l'idée du rapprochement des deux approches, les travaux de (Ouerdia, 2015.) considèrent la PME familiale comme celle qui recèle en même temps des critères quantitatifs, c'est-à-dire, que le contrôle de la propriété est dans les mains d'une famille et les critères qualitatifs, c'est-à-dire, l'influence du management des membres de la famille occupant une fonction de responsabilité au sein de l'entreprise et la volonté profonde d'intégrer la notion de transmission. Les travaux des auteurs (Debray et Erfi, 1997) explicitent cette conception en évoquant une forme de réciprocité entre la famille et l'entreprise. Ces auteurs disent clairement que c'est ce principe qui exige le rapprochement des deux approches avec leurs critères respectifs, car dans la vie d'une PME familiale, l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de la l'entreprise. Il y a donc une volonté d'interaction entre les deux acteurs qui sont appelés à vivre dans une osmose complète.

Dans les années antérieures, les auteurs (Habba et al., 2021) ont tenté de proposer une définition à même de satisfaire la conscience des chercheurs de la synthèse. Ils estiment, en cela, qu'une

PME est considérée ainsi quand le positionnement des membres de la famille au sein du conseil d'administration ou de la direction générale leur donne les capacités d'impacter considérablement les opérations présentes et futures et quand les critères suivants sont acceptés. Le premier critère est que la PME familiale doit avoir 50% des droits de vote lors des réunions stratégiques du conseil d'administration ou lors des assemblées générales. Le deuxième critère est qu'un seul groupe familial contrôle le capital de l'entreprise. Le management de la PME familiale est géré avec dextérité par les membres d'une même famille.

Les définitions sur les PME familiales se présentent comme suit :

*Tableau 15 : Quelques définitions de la PME familiale*

Auteurs	Définitions de la PME familiale
(Boubakary, 2018)	Une PME est dite familiale lors que sa gestion est dans les mains des membres appartenant à une même famille.
(Karim, 2016)	Une PME familiale est définie sur la base de trois critères notamment la propriété, le contrôle et l'interaction.
(Zawadzki, 2013)	Une PME familiale est une unité de production des biens et des services dont le capital et la propriété sont gérés par les membres d'une même famille qui cherchent à maintenir des liens de fraternité et d'influence au sein de l'entreprise.
(Allouche et Amann, 2000)	Une PME peut se définir sur de trois trajectoires notamment les trajectoires individuelles, les trajectoires familiales et les trajectoires d'entreprise.

Source : Auteur (2023)

Ce tableau, loin d'être synthétique, présente quelques définitions de la PME familiale. Toutes ces définitions accordent une attention soutenue à la place que les membres d'une même famille occupent dans la vie de la PME familiale. Pour être précis, les membres de la famille sont au cœur du dispositif stratégique et opérationnel qui caractérise le fonctionnement de la PME familiale.

Dans le cadre de cette thèse doctorale, **une PME familiale est considérée comme une entité dont le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille et dont au moins deux managers sont de la même famille. Cette entité se développe dans une**

**dualité caractérisée par le principe de succession et l'esprit du paternalisme pour conserver la doctrine maison de l'entreprise.**

## 2.2.Les approches des PME familiales

L'intérêt accordé par la littérature du management stratégique des PME familiales exige d'aller en profondeur pour mieux cerner les deux approches qui sont abondamment citées dans le cadre des conceptions des PME familiales. L'objet de cette instance est d'expliciter, avec une précision croissante, la contribution de ces deux approches notamment qualitiviste et quantitativiste dans les apports définitionnels de la PME familiale. L'idée principale qui caractérise cette partie est que les deux approches ont créé des conditions nécessaires à l'action qui a consolidé de façon considérable aux contributions des PME familiales.

### 2.2.1. Les approches quantitativistes de la PME familiales

Cette tendance estime, à l'instar des travaux de Barry, (1975) qu'une PME est dite familiale lorsque le contrôle de cette propriété est légué à un membre d'une même famille. Il s'agit d'une succession du contrôle financier faite à un cousin, un frère, une sœur, une épouse légitime ou à un enfant. Allant dans le même sens, les publications de (Moussaoui et Boukherroub, 2022) affirment que la gestion du capital par les membres de la famille est ce qui caractérise le principe différentiel de la PME familiale. Les travaux de Zachary (2011) s'inscrivent également dans cette logique quantitative. Ils soutiennent que le contrôle du capital par les membres de la famille dans le cadre d'une succession qui se transforme finalement en facteur clé de succès.

Privilégiant le critère du contrôle du capital, les travaux de (Meot, 2018) stipulent que la PME familiale se caractérise par l'esprit du conservatisme et celui du management de l'entreprise. La logique conservatrice est celle de la succession de la propriété à un membre de la famille, tandis que la logique de l'esprit managérial est celle de la continuation de l'esprit de l'entreprise, c'est-à-dire, à continuer à véhiculer les us et coutume de la PME. Dans le même registre, (Alcom, 1982) insiste quant à lui sur la nécessité d'un contrôle majoritaire de la PME par les membres d'une même famille ; alors que (Donckels et Fröhlich, 1991) soutiennent l'idée selon laquelle une PME est dite familiale lorsqu'elle détient 50% des actions de l'entreprise.

On peut donc tenter de conclure, en ce qui concerne cette tendance, que même si certains actionnaires peuvent intervenir dans le capital de la PME familiale, ils ne devraient pas détenir la majorité du capital social, en d'autres termes, cela signifie qu'aucun groupe d'actionnaires ne doit avoir un poids supérieur à celui des propriétaires de la PME familiale.

### 2.2.2. Les approches qualitativistes des PME familiales

A la lecture de la littérature du management stratégique des PME familiales, une autre tendance s'inscrit dans une optique de discontinuité dans la continuité pour exprimer, selon elle, ce qui pourrait définir la PME familiale. C'est la tendance qualitativiste.

Pour ces auteurs, une PME est dite familiale lorsque deux ou plusieurs membres de la famille, par leur position stratégique au sein de l'entreprise, influencent positivement ou négativement le fonctionnement de l'entreprise à travers l'exercice des relations de parenté, des postes de management (Davis et Tagiuri, 1982) . Soutenant l'idée des approches qualitativistes, l'auteur Boswell (1972) estime qu'une PME est appelée familiale lorsque les managers qui la dirige ont des liens de parenté avec les propriétaires de la génération précédente ou entre eux.

L'analyse des études de (Beckhard et Dyer Jr, 1983) a également retenu notre attention sur la définition de la PME familiale. En effet, ces auteurs intègrent la notion du conseil d'administration. Pour eux, une entreprise est considérée comme familiale lorsqu'on constate et observe la présence des membres d'une famille au niveau du conseil d'administration. Ce conseil fait naturellement le lien entre les actionnaires, d'une part, et l'équipe dirigeante de l'entreprise, d'autre part. Cette jonction des deux forces constitue la force centrifuge de la PME familiale. Tombant dans le domaine de l'émotionnel, certains auteurs s'arrogent le privilège de penser que la présence de ce qu'ils appellent « le groupe émotionnel » dans le top management d'une PME suffirait évidemment de la considérer comme une entreprise familiale (Gasson et al., 1988). Cette approche émotionnelle ne saurait bénéficier d'un positionnement dominant dans notre analyse de la PME familiale.

En somme, le choix d'une définition de la PME familiale n'est pas une démarche aisée compte tenu des multiples définitions qui sont proposées et des conceptions diamétralement opposées et parfois complémentaires des approches qualitativiste et quantitativiste. Toutefois, ces approches occupent une place de choix dans la définition de la PME qui occupe aujourd'hui un rayonnement incontestable dans la croissance et la maturité des économies des nations. En outre, un autre élément mérite d'être clarifié dans le cadre de ce travail. Il s'agit du concept de transmission.

### 2.3.La transmission dans les PME familiales

La problématique de la transmission des PME familiales revêt un caractère stratégique particulier dans le quotidien de cette catégorie d'entreprise. L'abondance de la littérature du

management stratégique concernant ce sujet démontre, à juste titre, qu'il s'agit d'une question cruciale et préoccupante pour les chercheurs, les consultants, les managers et même de certains hommes politiques qui s'évertuent à proposer des solutions pour le dynamique des PME familiales. Dans cet ordre d'idée, la transmission des PME familiales est, d'ores et déjà, une démarche jalonnée d'étapes de phénomènes qui se suivent les uns, les autres et exige la mise en place d'un planning de transmission (Merigot et Hirigoyen, 1988) . Elle suggère, ensuite, l'analyse des composantes de la transmission (Hugron et Boiteux, 1998) , et expose, enfin, le processus de la transmission des PME familiales (Bayad et Barbot, 2002).

### 2.3.1. Le plan de transmission des PME familiales

La thématique de la transmission est majeure. En effet, dans plusieurs pays, les PME familiales sont dirigées par des propriétaires ou des managers qui sont prêts à faire valoir leurs droits à la retraite (Deschamps et Chalus-Sauvannet, 2011). A titre d'illustration, beaucoup de propriétaires des PME familiales envisagent de fermer leur entreprise par manque de successeur. Les études menées par l'établissement public à caractère industriel et commercial (OSEO, 2005) soutiennent cette idée. D'autres études sont encore plus alarmantes et affirment qu'au Canada, 20% des managers sont confrontés au même problème (Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante, 2005). La réponse, certainement pas définitive, pourrait trouver son expression dans la mise en place d'un plan de transmission.

Par définition, un plan est une représentation, une voie à suivre pour atteindre un objectif. Pour réussir, à cet effet la transmission, les managers des PME familiales mettent en exergue un plan de succession détaillée, selon les cas, sous la direction du manager de l'entreprise dont les responsabilités stratégiques s'imbriquent avec les responsabilités opérationnelles (Merigot et Hirigoyen, 1988).

Cette transmission a un lien étroit avec la rentabilité de l'entreprise. En effet, les managers des PME familiales s'estiment heureux de transmettre leur entité à une autre génération lorsque la vie financière de cette dernière est excellente. Dans ce viatique, la transmission de la PME familiale intègre le plan d'évolution future de l'entreprise.

Cependant, cette transmission est parfois confrontée aux difficultés inhérentes à toute œuvre humaine. On observe les difficultés liées à la complexité du montage juridique. Il faut trouver des experts assermentés en matière de transmission des PME familiales pour être sûr de réussir une telle opération. Le deuxième frein est d'ordre de la division du patrimoine familial. Le troisième écueil se situe au niveau des droits de succession qui sont excessivement élevés dans certains pays occidentaux. La quatrième difficulté est le résultat des attitudes atypiques de

certains managers des PME familiales qui considèrent la retraite comme un abandon inavoué de leur entreprise. En dernier lieu, ces managers souhaitent concilier management et finance (Hirigoyen, 2009) pour la performance organisationnelle de leur entreprise.

### 2.3.2. Les composantes de la transmission

Accepter de gérer une PME familiale, c'est finalement prendre conscience d'intégrer la gestion de cette entreprise dans sa vie de tous les jours. Or, cette gestion et ce management sont constitués des actions, des décisions, des conflits qui sont différents d'une entreprise à une autre. Les composantes de la transmission ne seront donc pas les mêmes dans toutes les PME familiales de tous les secteurs d'activité. L'exercice, dans le cadre de cette partie, consiste à évoquer les composantes qui reviennent avec instance. Cela ne veut pas dire que les autres composantes ne sont pas importantes moins encore utiles dans la transmission des PME familiales. Cela veut tout simplement dire qu'à un moment donné, il est rationnel d'aller vers l'essentiel pour des raisons de synthèse. Loin d'être considéré comme le centre des composantes de la transmission, les éléments sélectionnés aident tout simplement à retenir les composantes qui reviennent avec insistance. Ces composantes sont présentées conformément au tableau qui suit.

*Tableau 16 : les composantes de la transmission*

Composantes	Caractéristiques des choix des managers
Connaître son environnement	Pour transmettre l'entreprise à un successeur, les managers des PME familiales cherchent à s'assurer de la connaissance de l'environnement par celui-ci.
La capitalisation de l'expérience	Les managers des PME familiales considèrent l'expérience acquise par le successeur comme indicateur essentiel de succès.
La confiance en soi	L'entreprise n'étant pas un océan tranquille, les managers aiment valorisés les futurs successeurs qui ont une confiance en eux.
La loyauté indéfectible au propriétaire	La transmission étant considérée comme un moment sacré par celui qui transmettre le fruit de ses durs labeurs de plusieurs années, le concept de loyauté est un gage de garantie.

Source : adaptée des publications de Hugron & Boiteux (1998)

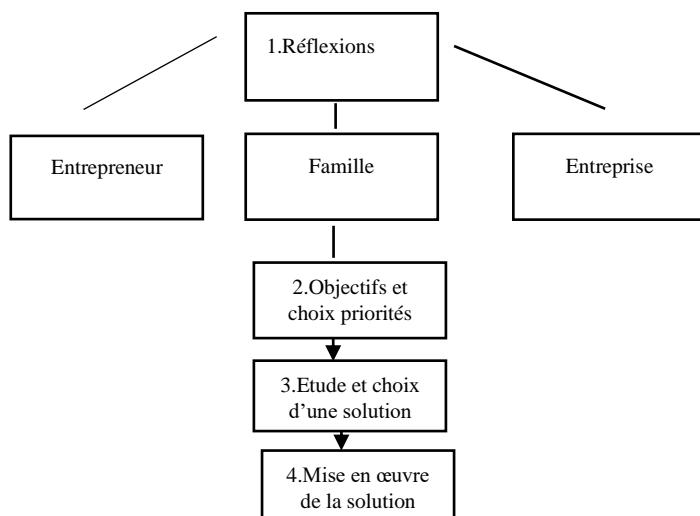
Ce tableau explique d'une manière synthétique les travaux des auteurs qui considèrent ces variables comme les éléments indispensables de choix. Ainsi, Hugron et Boiteux (1998) abordent les variables de l'environnement ; Kantor (1988) parle de la confiance de soi ; Gibb (1997) évoque la question de l'expérience et Kao (1991) s'appuie sur la loyauté au successeur.

### 2.3.3. Le processus de transmission

La transmission est un processus crucial pour tout manager. Sa réussite exige rigueur et discipline. En cela, des étapes sont nécessaires pour la réussite d'une transmission (Bayad et Barbot, 2002). Trois étapes caractérisent le processus décisionnel d'un propriétaire lors de la transmission d'une PME familiale.

- La réflexion profonde : pour transmettre une PME familiale à une génération future, le manager passe une réflexion à même de canaliser ses choix quant à la personne à transmettre l'entreprise au sein de la famille (Davis et Harveston, 1998). Lors de cette réflexion, le propriétaire analyse tous les contours possibles pouvant permettre de déceler les points forts et les points faibles de ce successeur. Il arrive souvent qu'il soit influencé par le monde extérieur, notamment la famille, les spécialistes du domaine ou les partenaires économiques (Haddadj et d Andria, 2001).
- Etude et choix d'une solution : en s'appuyant par exemple sur le diagramme d'Ishikawa (Nelson et Economy, 2005) le propriétaire dégage sur la base de sa réflexion plusieurs solutions, en tenant compte des points forts et des points faibles. A partir de là, le propriétaire de la PME familiale choisit la solution la plus rassurante, c'est-à-dire, celle qui a moins d'inconvénients et plus d'avantages.
- L'applicabilité de la solution : le moment venu, le propriétaire de la PME s'arme de courage et discute avec son successeur avant de lui présenter officiellement aux autres collaborateurs de la PME familiale lors d'une réunion stratégique. Ce processus est schématisé de la manière suivante :

*Figure 11: Processus de transmission des PME familiales*



Source : Adaptée des travaux de Catry et Buff (1996)

Cette figure propose la démarche à suivre pour sélectionner un successeur. Par ailleurs, au-delà des étapes listées, il apparaît également trois éléments qui sont le propriétaire de l'entreprise qui réfléchit sur la personne à choisir. La famille qui, dans une certaine mesure influencer la décision du propriétaire et l'entreprise elle-même, qui peut pour des raisons d'efficacité, impacter la décision du propriétaire sur le choix du successeur.

#### 2.4.Les stratégies jumelles de croissance dans les PME familiales

Dans le management stratégique des PME familiales, quatre stratégies peuvent être mobilisées pour permettre leur croissance. Ces stratégies sont la spécialisation, la diversification, l'internationalisation et l'intégration verticale. Cette croissance peut être interne ou externe et contribue à la performance, la compétitivité et la pérennité de la PME en période de tension ou de stabilité. Dans cette partie, nous allons nous focaliser sur les deux stratégies jumelles de croissance dans les PME familiales, notamment la spécialisation et la diversification. Ces deux stratégies sont considérées comme jumelle parce qu'elles peuvent être utilisées simultanément ou parce que le basculement d'une stratégie à une autre est le plus fréquent dans la vie des PME. Aussi, est-il important de signaler que les deux autres stratégies de croissance, notamment l'internationalisation et l'intégration verticale ne peuvent s'exprimer pleinement qu'en mobilisant la spécialisation et la diversification. En outre, du point de vue des PME familiales, il a été démontré que la spécialisation et la diversification constituent le pilier de leur développement. C'est dans ce cadre qu'il est intéressant dans la partie qui suit de recontextualiser le sujet de la pertinence de l'anticipation en évoquant la problématique des deux stratégies jumelles de croissance des PME familiales.

##### 2.4.1. La spécialisation

La spécialisation est une stratégie de croissance mise en exergue par les propriétaires des PME familiales en vue de permettre leur développement. Sa démarche est celle qui consiste à concentrer toutes les énergies dans une même direction en vue de produire les services de qualité. Les travaux de Busson et Villa, (1997) ont démontré que plusieurs PME familiales ont pu, par le biais de la spécialisation, à bâtir sillons d'un avenir meilleur. Le fait d'orienter les PME familiales sur la spécialisation permet à cette dernière de bénéficier des avantages comparatifs qu'elle ne pourra obtenir par le canal de la diversification.

Cette spécialisation peut être un choix stratégique de départ pour les PME familiales. Elle peut être aussi le reflet d'une influence extérieure imposée par les changements économiques, politiques et même pandémiques. En effet, dans la plupart des cas, pendant les périodes de crise

économique, plusieurs PME familiales ont tendance à s'orienter vers le recentrage (Moloumba Mokango, 2019). Cette spécialisation ne se fait pas de façon hasardeuse. Chaque PME familiale se spécialise souvent dans son cœur de métier où elle a la capacité d'exceller. Elle peut aussi aller dans un secteur d'activité où la croissance est forte tirée par une demande de consommation forte.

Dans une économie de marché, le développement des stratégies de spécialisation devient un exercice périlleux pour certaines PME familiales. En effet, la tentation est plus que grande de se diversifier pour des raisons de rentabilité. Toutefois, il faut avoir accompli la spécialisation, au moins une seule fois, pour s'inscrire dans une logique de progrès dynamique (Cocula, 2002). La spécialisation est la route la plus sûre et la plus royale qui mène à la croissance de la PME familiale. Elle reste le sentier le plus rassurant utilisé par les PME familiales pour l'amélioration de la qualité des biens et services.

La spécialisation, par son caractère intrinsèque, prend certainement le risque de mettre tous les œufs dans un même panier (Viinikka, 2023). Toutefois, avec un peu de dextérité, grâce à l'esprit d'initiative, la volonté à produire des biens capables de satisfaire la clientèle et la consolidation du travail en équipe, les propriétaires des PME familiales finissent par se positionner durablement dans leur secteur d'activité. Cette argumentation s'explique par le fait que par le canal de la spécialisation, la PME familiale développe des compétences distinctives. Par ces compétences, les entreprises spécialistes de la spécialisation se distinguent par l'innovation et se spécialisent par la performance. Les PME familiales qui dispersent leur énergie ont peu de chance pour réussir. Elles doivent également sélectionner pour chaque secteur d'activité des ressources humaines de qualité pour tenir le cap de production haut de gamme.

#### 2.4.2. La diversification

L'une des volontés des PME familiales est la croissance (Vardarlier et al., 2013). Cette croissance peut se faire par le truchement de la diversification qui est considérée comme l'une des meilleures stratégies qui permettent le développement (Edzoualiko, 2011). Dans la vie des PME familiales, la diversification est reconnue comme une stratégie de croissance qui crée de la valeur (Godard, 2005). Sa mise en œuvre dans les PME familiales peut se justifier par rapport aux capacités du marché qu'elle peut procurer à l'entreprise. En effet, il a été démontré que la diversification dispose des atouts à même de donner à une PME familiale un avantage durable. Elle contribue, dans cette optique, à la pérennisation de la PME, surtout en période de crise économique.

Trois raisons fondamentales incitent les PME familiales à opter pour une stratégie de diversification. La première raison est que la diversification permet de dégager des profits divers. Ces bénéfices peuvent être utilisés pour conforter une activité de l'entreprise en position de faiblesse. La deuxième raison est que la diversification permet à la PME à maîtriser l'équilibre concurrentiel dans plusieurs secteurs d'activité. La troisième raison s'explique par le fait que la diversification aide les PME qui disposent des cash-flow de racheter les activités des autres entreprises, en position de faiblesse, pour consolider davantage leur positionnement dans leur secteur d'activité (Villalonga, 2000). Toutefois, cette diversification ne peut avoir sa raison d'être que dans les PME qui possèdent des excédents budgétaires.

Par ailleurs, la gestion stratégique est devenue, de nos jours, une composante indispensable (Gafsi, 2017) pour les PME familiales. Il est presque inadmissible d'accepter une entité de ce secteur d'activité qui n'accorde pas un intérêt particulier à la dimension stratégique de l'entreprise. Dans le cadre de cette gestion stratégique, la diversification apparaît comme une stratégie de pilotage qui donne des grandes orientations pouvant aider les managers des PME familiales dans leur processus décisionnel.

La diversification stratégique est une composante des stratégies de croissance qui a pour vocation d'ajuster les buts, les moyens de concert avec l'analyse de l'environnement et l'organisation interne pour construire le processus de pérennité de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici d'une diversification hybride, mais d'une diversification véritable au sens de l'auteur Ansoff (1965). Cela signifie qu'il faut greffer sur une activité déjà existante une autre activité qui n'a pas de liens avec les premières activités de la PME familiale. Dans le cadre de la stratégie de diversification au sein des PME familiales, le manager peut être appelé à développer des activités qui ne s'inscrivent pas dans la ligne tracée par les actionnaires de son entreprise.

En outre, les travaux de Moloumba Mokango et Mzid (2019) ont démontré qu'il existe un lien entre la diversification, la rentabilité et la croissance d'une PME familiale. Toutefois, ces mêmes études soutiennent que pour des raisons d'efficacité et de pragmatisme, la stratégie de diversification devrait être mobilisée en temps de stabilité économique parce qu'elle exige de nouvelles ressources humaines et assez de ressources financières. Le choix de cette période de stabilité s'explique par le fait qu'en temps de crise économique, les PME familiales peuvent être fortement touchées à cause de leurs ressources humaines moins performantes, leurs technologies peu évolutives et leurs ressources financières limitées (Bourletidis et Triantafyllopoulos, 2014). Elles sont des cibles privilégiées de la crise économique.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que dans le cadre de cette section, notre contribution a porté sur la mise sur orbite du concept des PME familiales. Ainsi, de la définition, aux approches, en passant par la transmission pour finalement chuter sur les deux stratégies jumelles de croissance, notamment la spécialisation et la diversification. Dans un contexte marqué par la formalisation des approches stratégiques, les PME familiales peuvent opter, soit pour la spécialisation, soit pour la diversification pour bien définir et surtout cerner leur secteur d'activité. La spécialisation intervient pendant les moments de turbulence économique alors que la diversification est mobilisée pendant les périodes de stabilité économique reconnue. La capacité à choisir la stratégie de spécialisation ou de diversification constitue la clé de succès de la PME. Tout ceci ne saurait se faire sans l'intervention de la gouvernance qui constitue notre troisième section.

### 3. La gouvernance des PME familiales

La gouvernance des PME est une problématique majeure qui constitue, en elle seule, le leitmotiv de la littérature du management stratégique et surtout des PME familiales. Plusieurs thématiques sont associées à cette gouvernance. Il peut s'agir, sans être exhaustif des rapports avec la performance (Moungou Mbenda et Niyonsaba Sebigunda, 2015), des liens avec la stratégie, du rapprochement avec les ressources humaines et du rapprochement avec la pérennité de la PME familiale. Le problème abordé par la question de la gouvernance cherche en grande partie à faire la corrélation entre la manière de gérer une PME familiale et l'impact de ce management sur le fonctionnement réel de l'entreprise (Charreaux, 2000). Bien que les méthodologies de ces recherches soient diverses et variées, bien que certains chercheurs s'orientent parfois vers des formes de gouvernance différentes, bien que certaines recherches soient ambiguës (Parrat, 2003), il apparaît un dénominateur commun qui est l'apport de la gouvernance dans la santé stratégique de la PME familiale.

Par ailleurs, la gouvernance d'entreprise s'est développée au cours des années quatre-vingt. Elle a pour finalité de proposer des approches de solutions efficaces sur les scandales financiers qui poussent comme des champignons dans les pays développés au cours de cette période. La raison d'être de la gouvernance d'entreprise est de clarifier les relations qui existent entre les managers et leurs collaborateurs dans les entreprises (Tajer et al., 2022). L'analyse de cette osmose qui existe entre les styles de management du manager et ses collaborateurs conduisent vers une réflexion approfondie sur la pérennisation de la PME familiale (Bauman, 2016). En effet, cette catégorie d'entité est dirigée par des familles propriétaires. Elles sont les plus répandues et les

plus nombreuses au monde (Salloum et al., 2019). Les raisons qui ont incité au développement de la gouvernance dans les pays développés peuvent également s'exprimées clairement dans les PME familiales.

En outre, dans les PME familiales, la famille et les liens familiaux ont un rôle majeur à jouer dans le succès de l'entreprise (Van Caillie et Onana, 2012). La famille et ses collatéraux exercent une influence significative sur la vie de la PME familiale. Ce rôle s'explique et s'exprime par le mode de gouvernance. Si le mode de gouvernance n'est pas clairement établi par les principes unificateurs de la culture organisationnelle, la tentation est grande qu'après la transmission, la PME familiale disparaîsse à court terme. C'est pour cette raison qu'il est fortement souhaitable qu'une gouvernance orientée vers le mérite soit le pilier de la transmission. Ce mode de gouvernance prend en compte les intérêts des salariés et les besoins de la PME familiale.

### 3.1.Théorie de la gouvernance des PME familiales

Plusieurs théories ont été développées pour expliciter le concept de la gouvernance des PME familiales. Dans le cadre de cette recherche nous allons nous appesantir sur la théorie de l'agence pour expliciter sa relation avec la gouvernance des PME familiales.

En effet, la théorie de l'agence s'articule particulière sur la gouvernance des PME familiales, considérée d'ailleurs à juste titre comme toutes les organisations. Cette théorie est le fruit des travaux réalisés par (Means et Berle, 1932) pour être popularisée par les recherches de (Jensen et Meckling, 1976) . La théorie tant à expliciter le comportement humain sur le plan double, notamment la dimension individuelle et la dimension sociale. Plus particulièrement la théorie de l'agence développe un postulat qui conduirait à la gestion de l'entreprise par le biais de deux formes de gouvernance. La première gouvernance est la gouvernance interne et la deuxième gouvernance est la gouvernance externe :

- La gouvernance externe : c'est un modèle de gouvernance qui s'exprime aisément dans l'économie anglo-saxonne. Dans ce modèle, les managers ont un pouvoir plus dynamique et peuvent faire face au pouvoir actionnarial. Ils défendent par ce positionnement non seulement les intérêts des collaborateurs (les ressources humaines), mais également les intérêts de la PME familiale. Ces managers bénéficient tellement d'un positionnement dominant que leur voie compte lors des conseils d'administration et des assemblées générales (Chauday, 2014). Il s'agit d'un modèle de gouvernance

extérieure qui vient des marchés financiers. Ce modèle de l'agence permet aux PME familiales de faire un retour sur investissement grâce à l'implication des managers et des collaborateurs.

- La gouvernance interne : ce modèle se caractérise par le pouvoir des actionnaires sur le management des PME familiales. Ce courant soutient l'idée de la prédominance des pouvoirs des managers sur l'entreprise et les collaborateurs. Il n'y a pas d'autres moyens que mettre en place les mécanismes susceptibles de protéger la PME en vue de contribuer tant soit peu à la dynamisation des équipes et à la pérennité de l'entreprise. Les apports de la PME étant le fruit de l'actionnariat, le manager a pour objectif majeur de maximiser la valeur actionnariale de l'entreprise. Dans le cadre de cette théorie, les managers sont potentiellement opportunistes. Il est presqu'urgent de mettre en place les mécanismes visant à renforcer la position des actionnaires, seuls dépositaires des actions des PME familiales (Parrat, 2015).

En définitive, la théorie de l'agence propose deux approches stratégiques pour gérer une PME familiale. La première approche évoque la place des managers dans le dispositif de l'entreprise. La deuxième approche, par ricochet, soutient avec véhémence le rôle incontestable des actionnaires. Il serait peut-être souhaitable de réfléchir sur un courant mixte qui ferait le juste dosage entre les deux gouvernances pour que l'entreprise et ses actionnaires se retrouvent pour avoir pris le courage de mettre leurs actions et que le manager et ses collaborateurs se sentent également valorisés par la prise en compte de leurs besoins sociaux. Ce rapprochement entre les deux approches de l'agence peut se réaliser par le canal d'un pilotage qui est soutenu par une anticipation. Tel est la suite logique de cette section.

### 3.2.Rapport pilotage et anticipation dans les PME familiales

Les managers des PME familiales mobilisent plusieurs approches pour piloter leur entreprise. Ce pilotage est caractérisé par des réactions réciproques avec leurs ressources humaines (Katiénéfoa Seydou et Dagou, 2022). Cette réciprocité en termes d'interactions (Eggers, 2020) solidifie les liens de complémentarité qui fondent la vie harmonieuse des PME familiales. Le pilotage des PME familiales s'inscrit dans la pensée de l'auteur Aidoo et al., (2021) qui estime que la conjugaison des énergies des forces à l'intérieur d'une organisation est un sentier qui conduit aisément vers l'atteinte des objectifs dans les délais.

Par ailleurs, ce pilotage trouve sa splendeur lorsqu'il intègre dans son processus décisionnel les principes fondamentaux de l'anticipation. Ce faisant, le pilotage ne décide pas seulement sur la

base des données présentes, mais surtout sur un fondement qui s'inscrit sur le long terme. L'anticipation apporte au pilotage une valeur ajoutée qui permet de gérer le futur en étant au présent. Les principes anticipatifs sont un noeud de succès pour le pilotage. Ils recèlent des atouts qui caractérisent sa réussite. Les travaux de Sénéchal (2008) soutiennent ce raisonnement en affirmant la nécessité de lier le pilotage et l'anticipation dans la gestion d'une activité. Prévoir les activités qui pourraient se réaliser l'année suivante en étant encore au présent est devenu une condition obligatoire pour le pilotage des activités d'une PME familiale.

Intégrant le principe selon lequel la conjugaison des efforts est indispensable dans l'atteinte des objectifs, les travaux de Williamson (1963) affirment que le capital humain au sein d'une organisation n'a que des capacités limitées. La jonction des intelligences peut réduire d'une manière considérable certains coûts de production et de transaction. En associant cette gestion des ressources humaines à l'anticipation, certaines tâches à réaliser en équipe peuvent être programmé à l'avance.

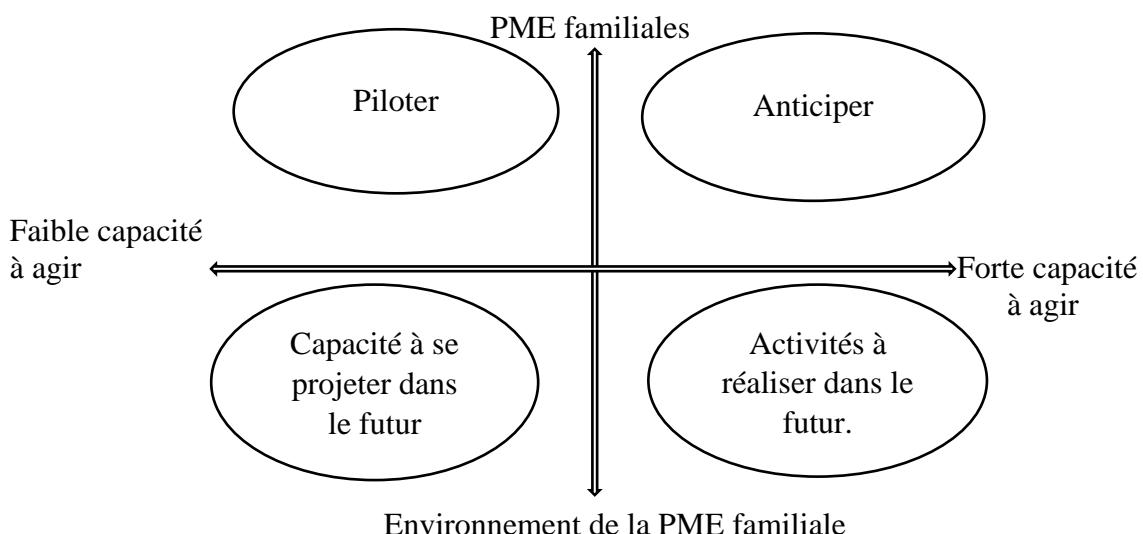
Dans le cadre du pilotage au quotidien des ressources humaines, plusieurs théories ont été développées pour clarifier comment le capital humain d'une entreprise peut se projeter dans la réalisation des activités par le biais de la proactivité. De ces travaux, ceux de Gatignon-Turnau et al. (2015) semblent très intéressants. En effet, ces publications suggèrent que la manière dont le potentiel humain se projette dans leur futur ne devrait pas se limiter à la planification des objectifs de carrière, mais devrait suivre la logique d'une anticipation d'événements. Dans cette perspective, le pilotage des PME familiales devrait se faire en suivant la voie de l'anticipation. La nécessité de faire coexister dans le cadre des PME familiales le pilotage de l'entreprise, la proactivité et l'anticipation est l'une des options qui revient avec instance (De Vos et al., 2009). Le pilotage met en mouvement la coordination et le système de contrôle pour faire face aux activités en lien avec les partenaires (Chiapello, 1996) et pour gérer rationnellement les ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise notamment les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Un pilotage bien mené est, à ce titre, un enjeu principal pour la gestion des opportunités, fruit de l'anticipation, dans la vie des entreprises de petite taille. Le pilotage associé à l'anticipation est également un outil indispensable pour lutter contre l'opportunisme des partenaires et met la PME familiale dans une position confortable (Peillon, 2001).

Dans une économie mondialisée, les PME familiales sont à la recherche d'un retour sur investissement à court, moyen et long terme. Ce retour sur investissement est le résultat de la performance. Cette performance, c'est-dire, la capacité à produire les biens et services de qualité. Cette performance est elle-même le fruit d'un pilotage qui se concentre sur l'aptitude à

faire face à la concurrence (Causse et Biwolé-Fouda, 2020) et la capacité à satisfaire de façon significative les besoins sociaux des consommateurs par la proposition des services plus attractifs et plus durables. Dans ce sens, le pilotage doit anticiper les désirs des acheteurs pour être en mesure de produire les biens et les services dont ils ont besoin de consommer. La production ne peut plus être le résultat de l'imagination des managers, mais l'expression formelle des souhaits des acheteurs et des consommateurs.

Le rapport entre le pilotage et l'anticipation de la PME familiale peut être schématisé de la manière suivante :

*Figure 12 : rapport pilotage et anticipation dans une PME familiale*



Source : Adaptée des travaux de Gatignon-Turnau et al. (2015)

Cette figure rend explicite les liens qui existent entre le pilotage et l'anticipation dans la vie des PME familiales. Il apparaît clairement que les PME familiales œuvrent dans un environnement qui a deux composantes, interne et externe. Le pilotage permet la gestion des ressources humaines et de l'organisation, en général, à partir de la composante interne. Toutefois, pour mieux cerner les incertitudes qui viendraient de l'environnement externe de l'entreprise, le pilotage mobilise un de ses outils qui est l'anticipation. Ce pilotage de la performance peut être évalué par des mesures traditionnelles de l'évaluation des performances, assorties des critères d'évaluation bien connus préalablement (Plauchu, 2015).

### 3.3. Profil du propriétaire et anticipation dans les PME familiales

Les PME familiales appartiennent à un individu, à une famille ou à plusieurs familles. Elles sont, en réalité des propriétés appartenant aux familles. Dans cette optique, le profil du propriétaire, d'une part, et parfois même du manager, d'autre part, parce que certains

propriétaires sont en même les dirigeants structurels de ces entités, mérite d'être clarifié. Ce profil ou d'ailleurs ces profils ont lien étroit avec l'anticipation des PME familiales. Les attitudes, la vision, les ambitions, la culture du manager ou du propriétaire peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le processus anticipatif des PME familiales. Cette partie clarifie ce lien ambivalent.

Les PME familiales sont en profonde mutation à cause des transformations d'ordre organisationnel, politique et surtout économique que connaît le monde dans sa globalité. L'allusion est faite ici sur les crises économiques et les percées des tendances pandémiques qui caractérisent le monde macroéconomique de tous les pays. Devant ces profondes mutations, les propriétaires des PME familiales doivent s'inscrire dans une volonté d'ajustement structurel et organisationnel permanente pour continuer à résister et surtout à vivre longtemps. Dans cette optique, le propriétaire de la PME familiale essaie de mieux supputer le futur pour prendre au présent des décisions qui ont un impact positif sur son entreprise. La compétitivité des fonctions des PME familiales s'aligne dans le cadrage de cette logique, bien que certaines spécificités soient observables d'un contexte à un autre (Hejaji et Cherkaoui, 2022).

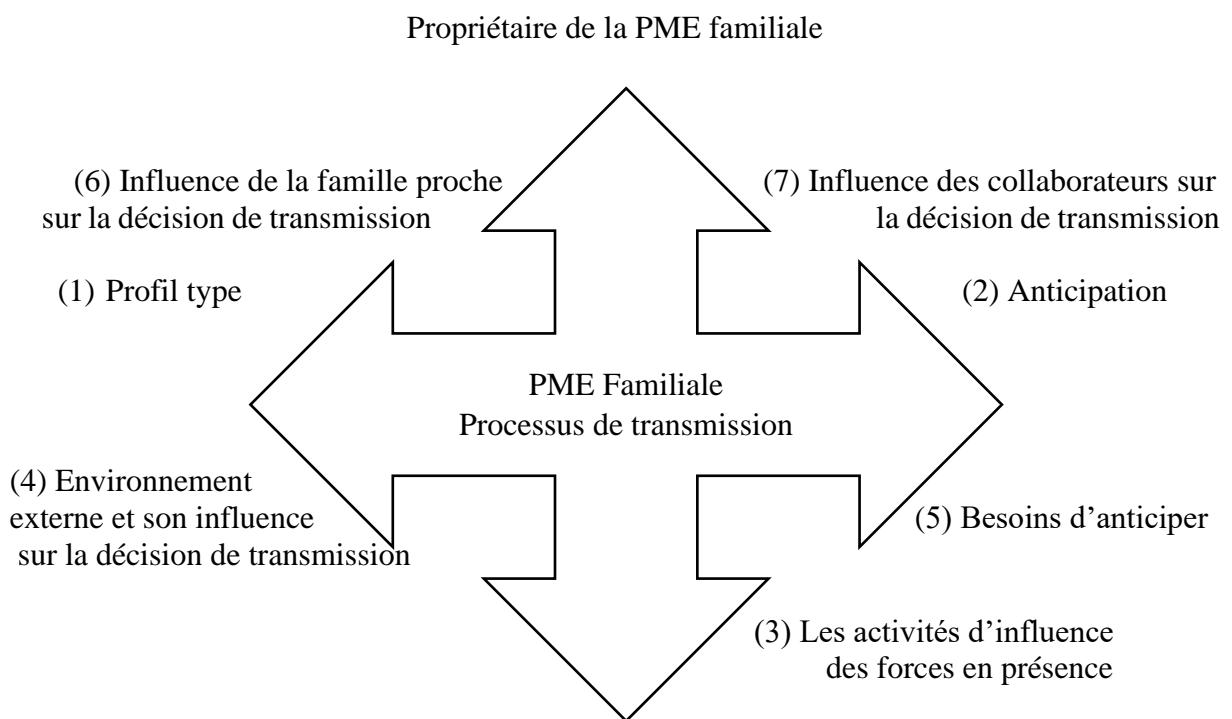
Dans ces entités qui constituent le nerf névralgique de l'économie mondiale, parce que se situant au cœur de la croissance économique de plusieurs pays, les propriétaires exercent une influence débordante. Cette influence impacte le fonctionnement des PME familiales par l'adoption des principes du management des ressources humaines qui tient compte du futur. Toutefois, il a été démontré, à juste titre, le fossé qui existe entre cette adoption et l'applicabilité de ses principes (Bacon et Hoque, 2005). Dans ce sens, l'exercice du processus décisionnel des propriétaires des PME familiales est soumis à des aléas environnementaux et surtout aux points de vue de certains membres de la famille.

Le propriétaire de la PME familiale est un acteur majeur du fonctionnement de son entreprise. Il est considéré comme l'acteur principal de toutes les activités qui sont réalisées au sein de sa structure. Dans ces prérogatives, le propriétaire de la PME met en œuvre les approches stratégiques de son organisation (Hejaji et Cherkaoui, 2022) . Or, la stratégie d'entreprise, s'élabore de nos jours, sur la base des tendances environnementales. En d'autres termes, la stratégie vise à orienter la PME familiale sur long terme. Dans cette logique, parce que disposant des informations qui apportent un éclairage sur l'environnement de l'entreprise par le biais de l'anticipation, le propriétaire influence toutes les décisions de l'entreprise. C'est à juste titre que les propriétaires des PME familiales sont considérés comme les pierres angulaires de leur

somptueuse édifice (Marchesnay, 2008). Les caractéristiques personnelles, professionnelles et comportementales des propriétaires (Paradas et al., 2013) des PME familiales se caractérisent par une démarche anticipative dans un environnement incertain. Ils veulent mieux cerner le futur pour s'orienter aisément et prendre des décisions courageuses, audacieuse et rassurante.

Chaque propriétaire d'une PME familiale rêve transmettre sa structure à une personne compétente capable de mobiliser dès sa prise de service des aptitudes pouvant conduire l'entreprise, mais surtout permettre sa pérennisation. La transmission est, à cet effet, une priorité qui s'exprime dans le profil des propriétaires des PME familiales. Considérée comme une démarche de transmission de l'entreprise et de son management avec pour finalité le maintien et le développement des activités à long terme (Barbot-Grizzo, 2012), la transmission est un maillon essentiel du profil du propriétaire de la PME familiale. Cette transmission se prépare au fur et à mesure que l'âge du propriétaire avance. Toutes les observations sont autorisées. Toutes les épreuves sont mises en exergue pour anticiper ce que pourrait être l'attitude du futur successeur. Dans cette veine, il existe un lien particulier entre le propriétaire de la PME familiale, son profil et les principes de l'anticipation. Ce lien peut être schématisé ainsi qu'il suit :

*Figure 13 : Lien profil du propriétaire et anticipation*



Source : Auteur (2023)

Cette figure démontre le lien qui existe entre le profil du propriétaire des PME familiales et le processus anticipatif. En effet, le propriétaire a toujours besoin de mieux anticiper pour mieux préparer son avenir. Dans cette perspective, il intègre cette démarche dans ses réflexions quotidiennes et y travaille de façon permanente pour léguer sa structure à un successeur qui a des aspirations similaires aux siennes. Toutefois, dans la mise en œuvre de ce processus, l'environnement extérieur, les ressources humaines de l'entreprise et les membres de la famille peuvent influencer, consolider ou se transformer, le pire des cas, aux âmes de frein qui empêchent cette réalisation.

Par ailleurs, le processus anticipatif des PME familiales est intimement lié au profil du propriétaire de cette dernière. Si le propriétaire de la PME familiale à une vision grandiose orientée vers le futur, les anticipations seront développées au sein de sa structure. Cependant, si le propriétaire préfère valoriser l'opérationnel au détriment du stratégique, il serait difficile de mettre en œuvre la démarche anticipative au sein de la PME familiale. Dans ce sens, les caractéristiques personnelles des managers des PME familiales qui expliquent son profil sont de deux aspects qui sont les aspects psychologiques et les aspects comportementaux. Les aspects psychologiques (Rotter, 1966) sont ceux qui sont liés aux traits de personnalité du dirigeant. Il peut s'agir, sans être exhaustif de l'âge, de la motivation, du genre, de la perception et de la formation du dirigeant. Les aspects comportementaux du propriétaire (Julien et Marchesnay, 1988) mettent en évidence les différentes actions du propriétaire, en termes comportementaux et surtout en termes de styles de management qui sont mis en branle pour la gestion de l'entreprise. Ce sont donc ces deux aspects qui créent des passerelles entre le profil du dirigeant et le processus anticipatif dans les PME familiales.

### 3.4. Performance et anticipation dans les PME familiales

Cette section porte sur la gouvernance des PME familiales. Il s'agit de faire le lien entre, d'une part, la gestion de l'entreprise au quotidien et le concept de l'anticipation. La gouvernance organisationnelle a, pour notre part, une relation de causalité avec la performance organisationnelle. La gouvernance permet aux PME familiales de produire les biens et les services de qualité. Cette performance intègre, dans son fonctionnement trois vocables, notamment l'efficacité, l'efficience et l'épigénèse. Si l'efficacité permet de produire les services dans les délais, l'efficience est la capacité à atteindre les objectifs au moindre coût. En dernière instance, l'épigénèse est la disposition à innover.

En effet, la relation entre la performance et l'anticipation dans les PME familiales n'est plus à démontrer. Ce lien renvoie à une réalité évidente que vivent les propriétaires des PME familiales dans leur gestion permanente. Aux faites, pour être précis, l'anticipation permet aux managers des PME familiales de planifier en toute objectivité la performance organisationnelle de leur entreprise dans un futur lointain et immédiat. Les propriétaires des PME familiales s'appuient sur le postulat de la stabilité (Bergeron, 2002) pour définir la performance du futur tout étant au présent. De ce fait, la performance organisationnelle et l'anticipation vivent, dans les PME familiales, dans un mariage irrévocable.

Par ailleurs, depuis quelques années, plusieurs entreprises ont développé la logique de l'immédiateté. Elle vise à tout faire dans la précipitation possible pour atteindre les objectifs escomptés, même si, les services proposés ne sont pas qualité. Les PME familiales qui optent pour cette voix vivent dans un rythme continu et encourage la simultanéité (Jauréguiberry, 1998). Cette manière de faire est devenue une voix encourageante qui vise à recentrer les ressources humaines qui développent des comportements de toute nature liée à la lenteur et donc à l'incapacité à servir les clients et les consommateurs dans les délais. Le raisonnement de l'urgence vise, dans cette optique, à rester vigilent en vue de traiter grâce aux principes de l'immédiateté les afflux des opportunités (Usinier et Pierre, 1994) qui se présentent pour la PME familiale. Pourtant, par le biais de l'anticipation, les PME familiales peuvent s'inscrire dans une dynamique de performance organisationnelle qui mettrait toutes les ressources humaines dans des conditions idoines de production.

En outre, la conception du concept de performance organisationnelle est omniprésente dans les attitudes des propriétaires des PME familiales. Alors que d'autres aspects organisationnels sont tantôt dans l'opérationnel, tantôt dans le stratégique, la performance fait partie du processus continu de l'entreprise. Elle est au présent et au futur. La performance intègre les objectifs à court, moyen et long terme des propriétaires (St-Pierre et Cadieux, 2011) des PME familiales. Toutefois, la prise en compte de cette conception peut échapper à certains managers ou à certains propriétaires des PME familiales. Cet état des faits peut être à l'origine d'une méconnaissance des marchés porteurs qui pourraient éventuellement être utiles pour le développement des PME familiales. Cela pourrait même orienter les propriétaires vers des marchés plus porteurs au niveau national par les stratégies de spécialisation et de diversification et parfois même à l'international, par les stratégies d'intégration verticale et d'internationalisation. La conception de cette logique de performance trouve son assise dans l'anticipation qui dispose des aptitudes pour cerner les incertitudes susceptibles de déconstruire

les visions de toutes les performances. Dans les anticipations, la performance s'exprime avec sérénité parce qu'elle dispose des informations fiables sur le futur. Par le canal de l'anticipation, la performance a la vie, le mouvement et l'être.

Au cœur des PME familiales et leur pérennité (St-Pierre et Cadieux, 2011) se trouve la démarche de l'anticipation. En effet, si pour les propriétaires des épiceries les performances organisationnelles peuvent se limiter à la capacité à trouver quelques grains pour subsister jusqu'au lendemain, dans le cadre d'une PME familiale, la performance se situe dans une perspective de durabilité. Plus la performance est durable, plus la PME familiale peut aussi vivre longtemps. Le contraire conduirait à la disparition de la PME familiale après une courte vie misérable. En s'appuyant sur ce raisonnement, les PME familiales doivent militer pour une politique visant à considérer l'anticipation comme un outil du management stratégique qui aide les entreprises à développer les performances organisationnelles pérennes. Toutefois, cette performance, résultante de la démarche anticipative, doit être mesurée (Neely, 1999) au fur et à mesure. Il ne s'agit pas ici d'une évaluation subjective, mais d'une évaluation objective basée sur des critères préalablement définis pour rassurer tous les acteurs sur la pertinence de lier l'anticipation à la performance.

Le lien entre la performance et l'anticipation dans les PME familiales peut s'expliquer par l'utilisation d'une marge financière supérieure (LeCornu et al., 1996). En effet, la performance organisationnelle permet la production des biens et services haut de gamme. Ces services sont commercialisés auprès d'une clientèle spécifique ou proposer auprès des usagers qui cherchent à satisfaire leurs besoins spécifiques. Par voie de conséquence, cette performance organisationnelle occasionne la performance financière qui peut conduire l'entreprise vers une rentabilité supérieure qui se situe au-delà des objectifs fixés. Il sera donc exigé aux propriétaires de ces PME familiales de se projeter dans le futur pour voir si cette performance sera durable et comment utiliser rationnellement ce cash-flow dans le futur. Il existe, dans cet ordre d'idée, une corrélation entre les deux concepts, notamment la performance et l'anticipation. L'un ne peut exister sans l'autre, car l'anticipation aussi a pour vocation d'aider les PME familiales à devenir performante et à suivre les sentiers de la pérennisation dans un océan rouge de précarité.

### 3.5. Pratiques managériales et anticipation dans les PME familiales

Les PME familiales sont gérées au quotidien par des propriétaires. Il peut aussi arriver qu'un manager soit nommé pour diriger par délégation ou avec les pleins pouvoirs la PME familiale. Ces propriétaires sont dans une logique de spécialisation au détriment de la diversification

(Ang, 1991). Le choix de la spécialisation leur permet de concentrer leurs énergies dans la production des services ou des biens dont ils ont la maîtrise. En effet, la diversification leur exige plus de ressources humaines, plus de ressources financières et plus d'énergies à mobiliser pour intervenir dans plusieurs secteurs d'activités, au même moment. Ils opèrent souvent dans les environnements qui sont très proche de leur réalité et minimise le risque d'investir dans des secteurs d'activités qui s'éloignent de leur champ de prédilection. Les propriétaires des PME familiales préfèrent travailler avec des personnes qu'ils maîtrisent, mais ils peuvent aussi s'éloigner pour recruter les compétences dont ils ont besoin lorsque le besoin se fait sentir. Dans cette perspective, la performance de la PME familiale est intimement liée au profil de son propriétaire (Sadler-Smith et al., 2003). Ce profil conduit à un grand tôt de performance et de durabilité de la PME familiale (Ondoua Biwolé et al., 2008).

Ces activités multiples et non exhaustives constituent les pratiques managériales des propriétaires des PME familiales. Dans la logique de ce raisonnement, il sied de dire que le champ des pratiques managériales au sein des PME familiales est intimement lié aux pratiques anticipatives (Gamie et Roubelat, 2022). En effet, la définition de l'anticipation proposée par (Chua et al., 1999) semble s'inscrire dans cette logique. Ces auteurs soutiennent que les PME familiales sont manager par leurs propriétaires avec la pensée stratégique de continuer à les gérer dans le futur sur les traces de leurs propriétaires tout en gardant à l'esprit qu'elles soient toujours gérées par les membres d'une même famille. Les successeurs, continue cette pensée stratégique, doivent tout faire pour que ces entreprises vivent longtemps dans l'esprit de la performance organisationnelle et financière. Cela permettra de continuer à faire vivre la pensée du premier propriétaire par la popularisation de ses idées. Dans cette perspective, le concept de l'anticipation se trouve, de façon implicite, voir explicite, pour ceux qui savent lire entre les lignes, dans la nature intrinsèque de la PME familiale (Gamie et Roubelat, 2022). Le lien entre les pratiques managériales et l'anticipation s'établit de façon naturelle. Ce lien est aussi existentiel grâce au processus de transmission qui est enclenché dès la création de la PME familiale, constituant de facto le rapport de l'entreprise au futur souhaité du propriétaire. Les publications de Lefebvre et Lefebvre (2016) sont très explicite à ce sujet. Pour ces auteurs, les PME familiales regorgent dans leur fonctionnement le concept de l'anticipation puisqu'elles développent le principe de l'héritage familial pour les générations futures.

Les PME se caractérisent par leur dimension temporelle. C'est d'ailleurs pour cette raison que les propriétaires pensent tout de suite à la succession. Cette dimension temporelle , qui prend en compte le côté transgénérationnel, a consolidé avec le temps les recherches sur l'anticipation

avec ses outils tels que la planification et la prospective (Veider et Kallmuenzer, 2016). L'idée profonde étant de mettre les bases qui peuvent exister entre les fondateurs des PME familiales et leurs successeurs légitimes. Les pratiques managériales des PME familiales trouvent leur expression légitime dans la démarche anticipative consciente ou inconsciente qui caractérise leur création. Par principe de réciprocité, l'anticipation a pour terreau de matérialisation les pratiques managériales des PME familiales.

Tous les modèles développés sur les PME familiales démontrent à juste titre le lien que cette catégorie spécifique d'entreprise a vis-à-vis de son futur. A titre d'illustration, les travaux de Basco et al. (2019) soutiennent avec flegme cette conception en affirmant que le succès et la pérennité des PME familiales à travers les générations s'expliquent par le rapport que ces entreprises ont avec l'anticipation.

Toutefois, les PME familiales développent une forme de familiarité qui consolident les liens d'entente et de fraternité au sein de l'entreprise. Ces liens sont une ressource rare, difficile à imiter et complexe à substituer. Cette valeur ajoutée, si elle est jalousement utilisée, peut donner aux PME familiales un avantage concurrentiel durable et décisif (Barney, 1991). Il appartient aux PME familiales de tirer profit de cette valeur ajoutée défendable.

En définitive, cette dernière section du troisième chapitre a consisté à faire le lien qui existe entre la gouvernance dans sa globalité et le processus d'anticipation dans un contexte des PME familiales. Il était question d'expliciter ce que l'anticipation peut apporter aux PME familiales dans le cadre de leur gouvernance. Dans cette veine, après abordé la théorie de la gouvernance, ce lien a été établi par le biais du pilotage, du profil du propriétaire, de la performance et des pratiques managériales. Il est évident que l'anticipation est implicitement et explicitement une composante vivante des PME familiales.

### Conclusion du chapitre 3

Les PME familiales sont le champ d'opérationnalisation de cette recherche doctorale. Elles sont les plus peuplées au niveau mondial et contribuent de façon significative à la création des richesses dans les pays émergents et en voie de développement. Les PME possèdent également les atouts nécessaires pour générer de la richesse aux fins de consolider les économies des nations et distiller les élans de la relance économique après les crises pandémiques répétitives. Leur positionnement dans le concert des nations n'est plus à démontrer. Les PME familiales

interviennent aux cotés des grandes entreprises pour créer les conditions de stabilité économique.

A cet effet, dans le cadre de ce chapitre, il était question de présenter de façon globale le terreau où s'exprime notre thème portant sur le développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises. Dans ce registre, trois sections comprenant le concept de la PME (PME), les PME familiales et la gouvernance des PME familiales ont été présentées avec tous les détails. Ainsi l'approche de l'entonnoir a été mobilisée dans notre démarche rédactionnelle. D'abord, les PME qui sont le corpus de toutes les PME ont été abordées. Ensuite, nous avons présenté, dans une forme de spécificité, les PME familiales, considérées comme le champ d'opérationnalisation de la recherche. Enfin nous nous sommes arrogé le privilège d'évoquer la problématique de la gouvernance des PME familiales en créant une passerelle entre l'anticipation et certaines pratiques de la gouvernance.

Au-delà des composantes qui ont constitué le corpus de ce chapitre, il paraît essentiel de retenir également que les modèles entrepreneuriaux sont aussi considérés dans la littérature comme des facteurs déterminants qui consolident la démarche entrepreneuriale des générations futures. En effet, les successeurs qui sont toujours dominés par la volonté manifeste de sauver l'image de marque de la famille en travaillent ardemment pour la réussite entrepreneuriale engagée par leurs précurseurs. C'est ce qui explique, d'ailleurs, la nécessaire importance des propriétaires de développer des comportements entrepreneuriaux d'innovation et de pérennisation qui impacteront, au fil du temps, l'esprit créatif du futur propriétaire ou manager-successeur.

En définitive, les PME familiales demeurent des entités tout à fait singulières dans le monde des affaires. Elles se distinguent par leur capacité de résilience et leur aptitude d'action et de rétroaction dans des marchés plus exigeants et plus rigoureux.

## **DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE ET PROTOCOLE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DOCTORALE**

## **CHAPITRE 4 : LES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES, SOCIALES ET ENTREPRENEURIALES DU CONGO**

### **Introduction du chapitre 4**

Situé en Afrique centrale, à cheval sur l'équateur, avec une superficie de 342000 km<sup>2</sup>, pour une population estimée à 5,7 millions d'habitants, la République du Congo a acquis son indépendance en 1960. A l'instar de toutes les nations socialistes de l'époque, l'économie congolaise était dominée par une approche étatique caractérisée par l'économie dirigée.

A la sortie de la conférence nationale souveraine de 1990, les tendances stratégiques de la nation congolaise se sont orientées vers l'économie de marché (Essanga et Mbaloula, 2017), nettement marquée par la prédominance des entreprises privées et par une concurrence acerbe sans précédent pour cette catégorie d'entité qui découvrait à peine ce nouveau monde économique. Ces options politiques et économiques ont permis à l'Etat de libéraliser la majeure partie des domaines économiques aux fins de se concentrer sur les grands axes stratégiques et surtout sur les investissements structurants.

Toutefois, au courant de cette dernière décennie, l'économie congolaise a été fortement déstabilisée par des crises multiformes (Moloumba Mokango, 2020), mettant ainsi le pays dans une situation végétative de dépendance vis-à-vis des partenaires financiers internationaux tels que la banque mondiale, le fonds monétaire international, la banque africaine de développement, les partenaires au développement, etc. Le papier de l'Agence Congolaise d'Information (2018) affirme que ces multiples crises ont considérablement anéanti les efforts louables des gouvernants par la réduction des investissements publics et par un surendettement de l'Etat estimé au-dessus de la moyenne de la Communauté des Etats Monétaires d'Afrique Centrale (CEMAC).

Les facilités de crédits accordées par les partenaires au développement, notamment le Fonds Monétaire International, l'utilisation parcimonieuse des ressources publiques, la gestion rationnelle de la dette, l'applicabilité des principes de la bonne gouvernance laissent présager un horizon meilleur et des perspectives économiques probantes. De nos jours, l'économie congolaise connaît un rebond grâce à la mise en application des réformes en cours et un environnement pétrolier très favorable. Ce nouveau développement après un temps d'arrêt, consolidé par d'autres réformes, contribue à la lutte contre la pauvreté, favorise la valorisation du capital humain par des recrutements au niveau de la fonction publique, consolide la mise en

perspective des normes environnementales et peut donner la possibilité de relancer certains secteurs d'activités hors pétrole, telles que les PME familiales pour générer de la richesse et créer des emplois.

Ce quatrième chapitre de la thèse a pour vocation d'aborder les caractéristiques économiques sociales et entrepreneuriales de la République du Congo en vue d'expliciter l'environnement dans lequel œuvrent les PME familiales congolaises. Ainsi, la première section aborde-t-elle les différentes particularités de l'environnement congolais. La deuxième section évoque les questions ayant trait sur le plan national de développement et la troisième section s'articule autour des PME familiales congolaises.

### 1. Les différentes particularités de l'environnement congolais

La République du Congo dispose de plus vastes tourbières tropicales, écosystème fragile qui capte le carbone de l'atmosphère et le stocke (Banque Mondiale, 2022). Le pays est également couvert d'une forêt dense et d'une savane qui en font l'un des pays le moins dense d'Afrique avec 14,8 habitants par kilomètre carré.

#### 1.1.Les caractéristiques économiques

L'économie congolaise se base sur l'exploitation pétrolière (Mutumba, 2020). L'impact des autres activités économiques notamment, l'exploitation forestière, l'agriculture et les services est moins considérable, tellement la contribution du pétrole est forte. Les secteurs stratégiques, le pétrole et le bois sont exploités par des entreprises étrangères qui versent, conformément aux contrats, des importantes devises à l'Etat, contribuant ainsi à la consolidation des investissements structurants dans des secteurs dits prioritaires.

Toutefois, le budget de l'Etat, quant à lui est fortement soutenu par les recettes budgétaires qui peuvent être réparties suivant le tableau ci-après :

*Tableau 17: les recettes du budget de l'Etat*

Recettes	Masse en milliards de FCFA
Imports et taxes intérieurs	658,3
Droits et taxes de douanes	121.0
Cotisations sociales	54,1
Dons	40.0
Recettes pétrolières	677,5

Dividendes	15,0
Droits et frais administratifs	12,7
Intérêts des frais	18,0

Source : Ministère des finances de la République du Congo (2018)

Ce tableau démontre, à juste titre, que le budget de l'Etat congolais est fortement tiré des recettes pétrolières. Cette attitude conduit certains auteurs à considérer l'économie congolaise comme une économie de rente dont les questions de diversification s'imposent avec acquitté (Mutumba, 2020).

Selon le rapport annuel de la Caisse Congolaise d'Amortissement (2021), au courant de l'année 2021, l'économie congolaise sort fraîchement d'une crise sanitaire prolongée grâce à une campagne de vaccination soutenue visant à endiguer la maladie. La croissance du produit intérieur brut a atteint -1,5% contre -6,2% en 2020, tandis que celle du produit intérieur hors pétrole a atteint 5,5% contre -8% en 2020. Ce rapport prévoit également une inflation modérée et relativement faible autour de 2%. Le déficit primaire hors pétrole pourrait éventuellement augmenter jusqu'à 17% du produit intérieur brut contre 15% en 2020. Le solde pourrait s'améliorer parce que boosté par les exportations du pétrole, soit 12,1% en 2021 contre 0,1% en 2020. C'est dans ce contexte économique que devrait fonctionner les PME familiales en République du Congo.

L'économie congolaise dispose de plusieurs caractéristiques économiques. Dans le cadre de cette recherche, nous allons nous appesantir sur quelques-unes.

#### 1.1.1. Les investissements directs étrangers

En effet, les investissements directs étrangers occupent une place importante dans les caractéristiques de l'économie congolaise (Ngalebaye, 2020). Loin d'être une spécificité de l'économie congolaise, l'impact des investissements directs étrangers est observé dans la plupart des pays en voie de développement (del Mar Alguacil et al., 2010), même si leur efficacité est conditionnée par certains aléas macroéconomiques et certaines caractéristiques objectives (Putra et al., 2016). Deux courants de pensée se développent lorsqu'il s'agit d'aborder la question liée aux investissements directs étrangers. Le premier courant soutient la place incontestable des investissements directs étrangers et le lien viscéral qui existe entre ces derniers et la croissance économique (Borensztein et al., 1998). Dans ce même élan de

discontinuité dans la continuité, les publications des auteurs tels qu' Ayanwale (2007), évoquant la réalité factuelle du Nigéria et celles de Tshepo (2018) concernant la croissance économique de l'Afrique du Sud, affirment qu'il existe une relation positive entre les investissements directs étrangers et la croissance.

Le second courant de pensée explique clairement que le lien entre les investissements directs étrangers et la croissance n'existe pas toujours, tel que démontré par le premier courant (Nguegang et al., 2019). Il existerait, selon ce courant un lien négatif entre les deux concepts (Umeora, 2013). Dans la littérature, nous trouvons des études sérieuses qui soutiennent le lien négatif entre la croissance et les investissements directs étrangers. Il s'agit par exemple des travaux de l'auteur (Ngalebaye, 2020) qui a conclu que la négativité des relations qui existent entre, d'une part, la croissance et d'autre part, les investissements directs étrangers n'est plus à démontrer.

En République du Congo, les investissements directs étrangers sont plus attractifs dans le secteur pétrolier. Les travaux du Programme des Nations Unies sur le Développement (2015) confirment ce point de vue en affirmant que les investissements directs étrangers bénéficient d'un positionnement stratégique de 70% du flux des investissements directs étrangers entrants. Ce taux élevé est la résultante d'une activité soutenue de prospection et d'exploration des gisements de pétrole dont le pays est dépositaire (Nkouka Safoulanitou, 2010). Le secteur non pétrolier peut également attirer les investissements directs étrangers à hauteur de 30% permettant par le fait même la dynamisation de l'économie congolaise. Les travaux de Ngalebaye (2020) insistent sur la nécessité d'appliquer les principes qui régissent l'amélioration du climat des affaires aux fins d'attirer les investisseurs étrangers dans le secteur hors pétrole et créer des emplois, lutter contre le chômage et générer de la richesse.

### 1.1.2. L'économie informelle

La vie économique des pays africains en voie de développement est dominée par la coexistence de deux secteurs (Bahouayila, 2016) qui se combattent dans le cadre d'une concurrence déloyale ou loyale et se complètent dans l'optique de la consolidation du tissu économique. Atteignant parfois 70% de l'activité économique en milieu rural, l'économie informelle est l'ensemble des activités économiques menées sans que l'activité ne fasse l'objet d'un regard ou d'une régulation de l'Etat. Les travaux de Deléchat et Medina (2020) considèrent l'économie informelle comme des activités non déclarées qui ont une valeur marchande et qui peuvent contribuer de façon considérable ou tant soit peu aux recettes fiscales et au produit intérieur

brut d'une nation. Allant dans le même sens que les premiers auteurs, les études de l'auteur Ngouari (2005) affirment que l'économie informelle peut être considérée comme des activités de survie dans lesquelles existent des contrats économiques qui ne sont pas reconnus par le fisc. Ces activités bénéficient d'un ancrage social et ont pour objectif de satisfaire le minimum vital des citoyens des classes moyennes et pauvres avec un processus d'échanges et de redistribution à connotation purement sociale.

L'économie de la république du Congo, l'une des plus défaillantes du continent africain (Ngouari, 2005) est également dominée par les activités informelles. Aucun secteur d'activité en République du Congo n'échappe au secteur informel. De l'agriculture en passant par les technologies de l'information et de la communication, de la pêche en passant par l'aquaculture, des services en passant par le petit commerce de tous les jours, l'emprise du secteur informel est presque visible dans tous les secteurs d'activités (Bahouayila, 2016). Dans cet ordre d'idée, il est indispensable de reconnaître que les acteurs économiques de ce secteur d'activité sont aujourd'hui au cœur des réflexions des politiques de développement des nations moins développées (Maldonado-López et al., 1999) y compris de la République du Congo.

Le renforcement de cette économie informelle est soutenu par des politiques structurelles inadaptées, l'utilisation non rationnelle des ressources humaines, la gabegie financière et l'absence de production des richesses et des emplois qui incitent les citoyens à opter pour des activités de survivance, composantes de l'économie dite informelle.

Alors que dans d'autres pays africains, cette économie de survivance demeure une chasse gardée des nationaux pour consolider le patriotisme économique, à une échelle très basse, en République du Congo, ce secteur informel est dominé ou est dans les mains des sujets étrangers ou des personnes d'origine étrangère (Mutumba, 2020).

Il sied aussi de rappeler que les caractéristiques de l'économie congolaise sont aussi tributaires des approches stratégiques que les gouvernements successifs ont eu à mobiliser au cours de plusieurs dernières décennies. En outre, la République du Congo a tout de même une caractéristique spécifique d'être à la fois riche grâce à la rente pétrolière et pauvre à cause d'une gestion moins orthodoxe des deniers publics.

Du point de vue de la création des emplois, même si ces derniers sont considérés par certains auteurs comme des emplois précaires (Moloumba Mokango, 2020), le secteur informel crée plus d'emplois que le secteur formel, en République du Congo. Le secteur formel est plus dominant dans le milieu urbain, tandis que le secteur informel propose des emplois en milieu

rural et urbain. Malgré cette répartition environnementale, le tableau suivant confirme le fait que le secteur informel crée plus d'emplois que le secteur formel en République du Congo.

*Tableau 18 : Structure de création des emplois au Congo*

Unité de production		Unité de production informelle	Ménages	Ensemble
	Formelle			
Industrie	12,8	21,2	10,5	18,8
Service	2,9	37,5	0	27,9
Commerce	84,3	41,2	89,5	53,3
Ensemble	100	100	100	100

Source : Institut National de statistiques du Congo (2012)

Ce tableau indique, à juste titre, que le secteur informel crée plus d'emplois que le secteur formel en République du Congo. La différence est significative dans tous les secteurs d'activités. Il serait souhaitable d'accorder à ce secteur d'activité une attention soutenue pour consolider la dynamique économique du pays. Toutefois, certains chercheurs (Bahouayila, 2016) attestent que cette économie informelle constitue, somme toute, une concurrence déloyale pour le secteur formel. A cet effet, un débat d'un certain niveau devrait être enclenché pour trouver des solutions qui éloigneraient ces emplois précaires de ce secteur par la proposition des emplois plus durables.

### 1.1.3. La gouvernance économique

Il existe un mariage irrévocable entre la gouvernance économique et le développement d'un pays (Ndinga, 2002). Depuis les années 1990, la question de la gouvernance revient avec insistance à toutes les sphères politiques nationales et même internationales. Les partenaires au développement et les partenaires faisant partie de la coopération bilatérale et multilatérale ne cessent d'exiger aux pays africains d'aller vers la bonne gouvernance (Banque Mondiale, 1989). Cette dernière, c'est-à-dire, la bonne gouvernance est devenue, pour les pays développés, la condition sine qua non pour apporter de l'aide aux pays en voie de développement. Au niveau national, les populations deviennent de plus exigeantes sur les questions de la démocratie véritable et celle de la bonne gouvernance aux fins d'intensifier les efforts inlassables de lutte contre la pauvreté et la gestion parcimonieuse des affaires publiques. Dans cet ordre d'idée, la République du Congo s'est lancée, depuis des années, dans une démarche visant à améliorer la

gouvernance économique qui a un lien étroit avec la croissance du pays et le bien-être des populations.

Considérée par le PNUD (1997) comme la capacité d'exercer sur le plan politique, économique et administratif les affaires publiques, la gouvernance économique est un outil indispensable pour l'atteinte des objectifs fixés par les gouvernants. Elle renforce la gestion participative de la société puisque que la bonne gouvernance économique peut être assimilée à une réponse exacte aux problèmes sociaux posés par les populations.

En République du Congo, les indicateurs de la bonne gouvernance économique sont, aujourd'hui, à leur meilleur niveau comparativement aux années antérieures (Ndinga, 2002). La consolidation de cette bonne gouvernance devrait amener l'économie du pays vers un positionnement de plus en plus satisfaisant. Cette bonne gouvernance a pour finalité d'améliorer les conditions de vie des populations qui sont considérées, ici et maintenant, dans le cadre de cette recherche comme les particularités sociales.

## 1.2.Les particularités sociales

Malgré l'embellissement économique de ces dernières années, la problématique de la question sociale de la République du Congo reste mitigée (Loufoua-Lemay et Kombo, 2009). La manne pétrolière n'a pas su mobiliser les énergies positives des gouvernants en vue d'améliorer les conditions de vie des citoyens. Il s'agit de ce que certains chercheurs appellent la malédiction du pétrole de l'Afrique subsaharienne (François, 1990). Les Etats sont supposés être fortement riches, parce qu'ayant des sous-sols profondément riches en minéraux, mais en même temps la population demeure dans un état de pauvreté absolue. Loin de permettre un développement social permissif (Bertrand, 1975), centré sur le capital humain, première ressource productive d'une nation (Moloumba Mokango, 2021), le pétrole congolais consolide des enrichissements illicites des individus, laissant au bord de la route les paisibles citoyens dans une situation de précarité aigüe à cause d'une mauvaise gouvernance économique, administrative, politique et financière (Loufoua-Lemay et Kombo, 2009).

Dans un monde congolais où les chances (Boudon, 1973) deviennent de plus en plus rares pour ceux et celles qui ne sont pas dans le giron du pouvoir, notamment les enfants des paysans et des pauvres, où les sélectionnés du pouvoir sont préparés dans les écoles d'élites pour continuer à perpétuer la gestion chaotique de l'Etat ; le développement social du citoyen congolais devient une utopie.

La société congolaise est essentiellement marquée par trois caractéristiques qui sont l'atomisation, la déstructuration et le déséquilibre (Bouvier, 1967). Les différentes zones économiques ne sont pas peuplées de la même manière. Certains rapprochements administratifs ne tiennent pas compte de la dimension culturelle de chaque ethnie. Cela occasionne une perte de certaines valeurs ancestrales. L'abondance et la prolifération des églises, dans chaque coin de la capitale contribuent au déséquilibre social avec ses corollaires qui sont la dépravation des mœurs et le renforcement de la misère sociale.

Les tendances du développement humain au Congo ne sont pas bonnes. Les études menées par le Programme des Nations Unies sur le Développement (2015) ont démontré que, du point de vue du développement humain et au cours de ces trois dernières décennies, la République du Congo est restée dans la catégorie des pays à développement humain faible. En effet, en l'espace de trente ans, c'est-à-dire, de 1999 à 2019, l'indice de développement humain du Congo a progressé de 0.040 points. Ce raisonnement est explicité par le tableau ci-après :

*Tableau 19 : Evolution de l'indice de développement humain au Congo*

Année	IDH valeur	Espérance de vie à la naissance	Durée attendue de scolarisation	Durée moyenne de scolarisation	Revenu national brut par habitant
1990	0,534	55,1	11,2	4,4	5909
1995	0,502	52,2	10,4	5,1	3960
2000	0,489	50,6	9,6	5,5	3804
2010	0,554	59,2	10,7	6,1	4210
2011	0,560	60,1	10,9	6,1	4210
2012	0,575	61,0	11,1	6,1	4932
2013	0,582	61,7	11,1	6,1	5309
2014	0,591	62,3	11,1	6,1	6012
2015	0,613	64,1	11,2	6,3	7418
2016	0,612	64,6	11,4	6,3	6630
2017	0,606	65,1	11,4	6,3	5694
2018	0,608	64,3	11,6	6,5	5804
2019	0,574	64,6	11,7	6,5	2879

Source : Programme des Nations Unies sur le Développement (2015)

Ce tableau démontre à juste titre que l'indice du développement humain de la République du Congo est nettement lent dans son augmentation. Dans certains cas, cet indice a baissé d'une année à l'autre. C'est précisément ce qui s'est passé entre les années 2016 et 2017.

Par ailleurs, il est à noter que la mobilité sociale est impulsée par plusieurs facteurs. Les plus connus sont les facteurs économiques, les facteurs sociaux, les facteurs politiques (Weill, 1989). En République du Congo, on assiste à une mobilité caractérisée par des raisons économiques. En effet, plusieurs citoyens quittent la campagne, dans le cadre de l'exode rural, à la recherche des emplois qui sont plus observés dans les grandes villes. Il faut aussi noter l'absence des universités à l'intérieur du pays. Il existe deux universités qui sont toutes implantées à Brazzaville, la capitale de la République du Congo. Les élèves qui obtiennent, chaque année leur baccalauréat sont obligés de se déplacer vers la capitale pour des études universitaires.

Dans cette optique de la scolarisation, les études menées par le programme des Nations-Unies pour le développement affirment que la scolarisation, du point de vue de l'indice du développement humain, en République du Congo, est caractérisée par la lenteur et même une forme de stagnation de la durée moyenne de scolarisation. Cette argumentation est confirmée par le tableau ainsi qu'il suit :

*Tableau 20 : Evolution des durées moyennes de scolarisation au Congo*

Durée moyenne de scolarisation	1990-1999	2000-2009	2010-2017	1990-2017
Femmes	3,9	4,9	5,3	4,4
Hommes	6,2	6,4	6,6	6,3
Ensemble	5,0	5,8	6,3	5,4
Durée attendue de scolarisation				
Femmes	9,7	9,1	10,7	9,8
Hommes	11,3	10,3	11,1	10,9
Ensemble	10,5	9,7	11,0	10,4

Source : Programme des Nations Unies sur le Développement (2015)

Ce tableau explique ce ralentissement. Il appartient aux pouvoirs publics de mettre les bouchées doubles pour relancer l'indice du développement humain de scolarisation afin d'améliorer les conditions de productivité en République du Congo.

En définitive, les particularités sociales sont évolutives. Elles doivent s'améliorer au fur et à mesure que la gouvernance s'améliore et les politiques s'engagent de façon continue sur la consolidation des caractéristiques entrepreneuriales.

### 1.3.Les caractéristiques entrepreneuriales

En République du Congo, la libéralisation du secteur économique, après la conférence nationale souveraine a permis la floraison des PME, en général et des PME familiales, en particulier. Dans cette optique, il serait malaisé d'aborder les questions liées aux PME familiales sans pourtant accorder une attention particulière aux caractéristiques entrepreneuriales et parler de l'entrepreneur

#### 1.3.1. Définitions de l'entrepreneuriat

La définition de l'entrepreneuriat est polysémique et ne fait pas l'unanimité des chercheurs. Pour l'un des pionniers de cette discipline (Schumpeter, 1928), l'entrepreneuriat peut se résumer sur la capacité du dirigeant ou du propriétaire à innover, à saisir et à exploiter les nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise. Les travaux de Messeghem et Sammut (2011) considèrent l'entrepreneuriat comme une démarche qui a pour vocation de saisir, d'apprécier et surtout d'explorer les opportunités. Cet entrepreneuriat trouve son expression dans la création, la reprise ou le développement d'une entreprise. Il a pour fondement la vision stratégique et a pour but de créer de la valeur. Dans cet élan, le praticien de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire, l'entrepreneur est un décideur d'occasions d'affaires qui joue un rôle dans le système économique de la vie de l'entreprise (Smith, 1976). Quel que soit l'aire géographique où il se trouve, il est presque utile de développer des outils capables de donner aux entrepreneurs la possibilité d'agir comme des acteurs d'un changement positif et durable (Chalus-Sauvannet et Ewango-Chatelet, 2022).

Les travaux d' Hornaday (1982) démontrent que plusieurs caractéristiques peuvent être attribuées à l'activité entrepreneuriale. Le tableau ci-après liste les caractéristiques en question.

*Tableau 21 : Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs*

Entrepreneurs	Caractéristiques
Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risque modéré	Confiance de soi
Indépendants	Implications à long terme

Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Energiques	Initiative
Persévérandts	Apprentissage
Originaux	Utilisation des ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibilité	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

Source : Adaptée des travaux d'Hornaday (1982)

Ce tableau donne une approche psychologique de l'entrepreneuriat. Cependant, cette recherche n'établit pas un profil psychologique claire, précis et unique des acteurs de l'entrepreneuriat. Dans cet ordre d'idée, un entrepreneur est tout simplement un acteur organisationnel qui possède et dispose des aptitudes à même de gérer son affaire et qui est animé par l'esprit d'entreprise (Marchesnay et al., 2006). Les publications de (Boissin et al., 2008) considèrent l'entrepreneur comme un agent de changement qui accorde une attention soutenue à l'innovation et qui demeure un acteur décisif dans le développement économique de son entreprise. Cette innovation devrait intégrer les approches anticipatives pour permettre la pérennité de l'entreprise (Chalus-Sauvannet, 2021).

### 1.3.2. L'entrepreneuriat au Congo Brazzaville

De la même façon que plusieurs études ont été menées en Afrique subsaharienne (Chalus-Sauvannet et Noguera, 2010), de la même manière la problématique de l'entrepreneuriat est non seulement florissante, mais demeure diversement abordée dans la littérature économique, des sciences de gestion et du management de la République du Congo.

Dans ce beau pays d'Afrique centrale, l'entrepreneuriat s'exerce dans un contexte d'adversité (Makosso, 2013). En effet, selon le rapport du Doing Business, cité par Samba (2014), la République du Congo est d'abord classée 181<sup>ème</sup> sur 183 pays conformément à l'indicateur « facilité à faire les affaires ». Ensuite, elle occupe la 175<sup>ème</sup> place sur 183 pays selon l'indicateur « créateur d'entreprise ». Enfin, ce jeune pays d'Afrique subsaharienne est classé 98<sup>ème</sup> sur 183 suivant l'indicateur « obtention des prêts ». Ce contexte s'explique par l'environnement économique incertain, à cause des crises politiques, économiques et sanitaires récurrentes et les politiques successives gouvernementales qui empêchent, d'une part, les

entrepreneurs de se lancer dans la création des entreprises ; d'autre part, ces entrepreneurs d'exercer librement à cause d'une fiscalité moins incitative. Dans ces conditions d'adversité et de difficultés sans limite, l'entrepreneur congolais ne saurait nullement s'exprimer pleinement pour assumer en toute responsabilité son rôle primordial qui est celui de créateur (Baldeger et Schueffel, 2010). La banque mondiale, citée par Dzaka-Kikouta et al. (2020) affirme d'ailleurs qu'il est difficile d'obtenir des résultats probants pour les entrepreneurs qui aimeraient faire des affaires en République du Congo.

Les études menées par Reynolds et Storey (1993) ont explicité que les facteurs qui incitent à la création des entreprises dans les pays développés sont la croissance démographique, la concentration de très petites et petites entreprises et le taux d'urbanisation élevé. Sous un autre angle, en évoquant la question de l'entrepreneuriat, les auteurs Albagli et Henault (1996) affirment que dans plusieurs pays développés, les dispositions encourageantes sont prises pour inciter à l'esprit de création d'entreprise en vue de lutter contre le chômage, de créer de la richesse et de solidifier le tissu économique. En république du Congo, la population jeune et la croissance démographique exercent une influence positive qui peut inciter à l'esprit entrepreneurial (Makosso, 2013), même si le pays sort fraîchement de deux crises économiques et d'une grande crise sanitaire et qu'il est démontré que les nations qui sortent des crises multiformes souffrent d'une baisse de taux de création d'entreprises (Chavis et al., 2010).

L'entrepreneuriat congolais évolue dans un environnement hautement culturel, caractérisé par la dimension profonde des capacités intérieures. Dans cet ordre d'idée, cet entrepreneuriat est à l'épreuve des pouvoirs magiques (Dzaka et Milandou, 1994). Le phénomène de la sorcellerie encore appelé *Kindoki* est un maillon essentiel de l'entrepreneuriat congolais. Par sorcellerie ou encore *Kindoki*, nous entendons, selon les publications du chercheur Tabard (2010), une capacité spirituelle profonde qui dépasse l'entendement humain et qui vise à influencer, à nuire les biens et les personnes pour gagner le pouvoir et atteindre certains objectifs. Ce fait social aide à l'acquisition des richesses matérielles, à la réalisation de certains désirs et à l'affirmation de la personnalité. Il a pour socle plusieurs principes, normes et règles, notamment, le pouvoir, l'ambivalence et les liens de ressemblance familiale. Ce fait social fort connu en Afrique noire et même dans les Amériques est une forme de gnose qui serait, selon les travaux de Dzaka et Milandou (1994), à l'essence de l'esprit entrepreneurial et au développement de certaines approches managériales en République du Congo. Toutefois, le syncrétisme, la sagesse occidentale, la connaissance africaine positive et la connaissance directe africaine sont autant de secours qui aident à exorciser les cibles et les victimes de ces pratiques. Dans cette

perspective, un jeune entrepreneur congolais ne peut rentrer en dissonance avec les aînés que lorsqu'il reçoit les capacités, sinon les garanties des éclairés d'être sous une protection qui le protégerait contre ce fait social de sorcellerie.

Par ailleurs, il sied de noter que l'entrepreneuriat des jeunes prend un essor spectaculaire en République du Congo. L'entrepreneuriat des jeunes peut se définir comme étant la mise en œuvre des aptitudes entrepreneuriales de cette catégorie de population et dans un environnement habileté à utiliser cette spécificité des ressources humaines afin d'aider à la dynamisation du tissu économique (Schnurr, 1997). Il s'agit, en quelque sorte, d'une population d'entrepreneurs, ayant au plus trente-cinq ans avant la création de leur entreprise (Dzaka-Kikouta et al., 2020). Cette population s'oppose aux entrepreneurs adultes qui ont un âge qui varie entre 35 et 64 ans au démarrage de leurs activités entrepreneuriales (Carrington et Elkins, 2002). Bien que ce genre d'entrepreneuriat soit rare dans certains pays africains et qu'il soit dominé par une cible masculine (Chigunta, 2002), en République du Congo, cet entrepreneuriat est observé dans les secteurs dits innovants, notamment le secteur de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Une politique nationale est mobilisée pour aider l'administration publique congolaise à aller vers la digitalisation de son fonctionnement et de son économie.

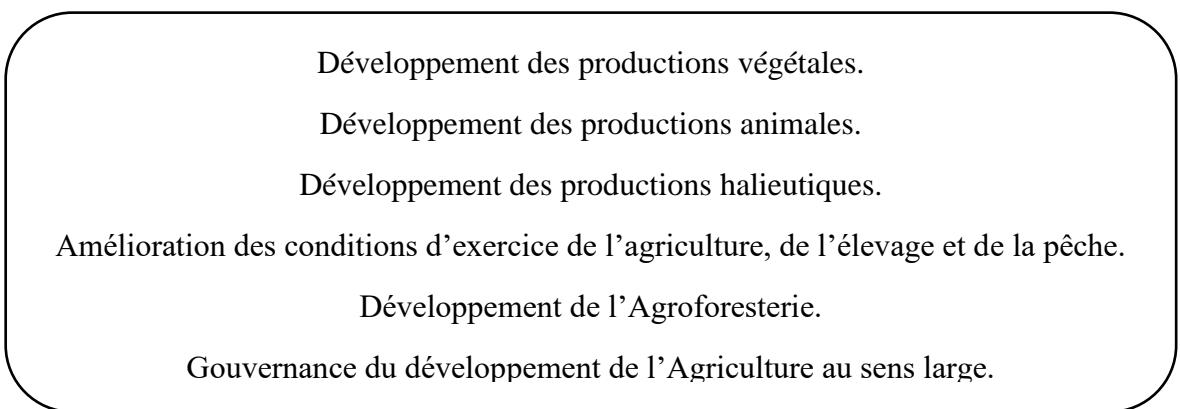
En définitive, l'investissement dans des secteurs dits prioritaires est une condition obligatoire pour atteindre les objectifs dans les délais. Dans cette perspective, le gouvernement de la République du Congo s'est lancé dans une démarche visant à définir et clarifier les secteurs prioritaires dans un document appelé le plan national de développement. Il est important de présenter les grandes lignes de ce document dans la deuxième section de ce quatrième chapitre.

## 2. Le plan national de développement du Congo

Depuis 2011, le gouvernement congolais s'est lancé dans un processus d'émergence économique à l'horizon 2025. Pour atteindre cet objectif stratégique plusieurs approches stratégiques sont mobilisées en vue de matérialiser cette vision d'un leader devenu une démarche commune, pour avoir obtenu l'adhésion d'une grande majorité de la classe politique. Le plan national de développement est l'une de ses approches stratégiques. Il vise, selon le Ministère de l'Économie et du Plan du Congo (2022) à aider la République du Congo à s'orienter vers « une économie forte, diversifiée et résiliente pour une croissance inclusive et un développement durable irréversible ».

Les composantes du plan national de développement peuvent être schématisées ainsi qu'il suit :

*Figure 14 : Les composantes du plan national de développement*



Source : adaptée du plan national de développement (2023)

Cette figure liste les composantes du plan national de développement. Il s'agit, dans une certaine mesure, des domaines d'activités prioritaires dont le gouvernement souhaite maximiser les investissements parce que considérés comme des domaines prioritaires.

Cette section présente ce plan national de développement et aborde les thématiques liées aux caractéristiques sanitaires, de la microfinance et du tourisme.

## 2.1.Les composantes du plan national de développement

Dans cette partie, nous allons présenter de façon synthétique les composantes du plan national de développement, expliciter leur apport dans la diversification de l'économie et montrer leur impact sur la dynamisation de l'économie nationale.

### 2.1.1. Les productions végétales

Les terres herbeuses inondables par saison sont reconnues comme les plus riches et les plus productives (Rodrigues et al., 2020) . Ces zones inondables intègrent également les cours d'eau adjacents. Considérées comme les plus rentables de la planète (Wantzen et al., 2008) , ces zones contribuent de façon significative à l'amélioration des activités végétales et assurent, de par leurs dispositions naturelles, la production de certaines espèces au niveau mondial. Ces écosystèmes fertilisés disposent des aptitudes à même de fournir des bénéfices agricoles supérieurs (Bevelhimer et Adams, 1993) et demeurent des creusets et des potentialités inestimables pour le développement de l'agriculture (Houndete et al., 2020).

Ces savanes et ces forêts qui sont utilisées pour la production végétale fournissent les aliments de bétail (Carriere, 1996) en Afrique et au niveau mondial, ce qui leur donne une dimension transversale parce qu'elles restent utiles pour les activités agricoles, les activités halieutiques et

les activités liées à l'élevage. Même si les travaux de Moyikola et al. (2017) affirment que ces aires géographiques subissent et restent parfois exposées à des énormes risques à cause de l'utilisation irrationnelle de l'homme, cette catégorie de terre, plus observée dans plusieurs pays et notamment en Afrique, est indispensable pour la production végétale.

Le Congo Brazzaville, par ses cours d'eau, bénéficie de plusieurs de ces zones géographiques pour permettre le développement des productions végétales. La savane occupe, à elle seule, 35 à 40% de la superficie totale du territoire (Moyikola et al. (2017). Il s'agit d'une superficie cultivable propre à permettre la production des espèces végétales de toute nature.

Cependant, ces terres ne sont pas jusque-là cultivées. A peine moins de 10% sont utilisées. Le Pays connaît encore un retard dans la production végétale qui repose sur de modestes exploitations. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet état des faits. La culture congolaise du travail est plus orientée vers une approche bureaucratique que vers le travail salvateur de la terre. La rareté et la cherté des engrains sont aussi l'une des raisons décourageantes. Dans ce secteur d'activité, la production féminine représente 70% et le secteur souffre énormément de l'absence notoire d'une réglementation appropriée.

Pour relever ce défi majeur, le gouvernement de la République, dans le plan national de développement 2022-2026, entend proposer une réglementation du secteur d'activité adaptée, procéder à la modernisation des chaînes de valeur du secteur végétal, augmenter les aptitudes des producteurs et mettre en place des approches motivationnelles en vue d'inciter la population à s'intéresser aux activités de production végétale.

### 2.1.2. Les productions animales

La production animale au niveau mondial diminue ou augmente légèrement par zone géographique (Ognika et al., 2016), même si certaines filières telles que la porcine et la volaille sont en nette progression. Cette vie qui évolue en dents de scie est la résultante des politiques nationales en termes d'élevage (Edoukou et al., 2011). Dans les pays en voie de développement, l'industrialisation des pays développés est l'une des causes qui explique ce phénomène de réduction de production animale (Bindelle et Buldgen, 2004). En effet, le coût abordable de la viande concentrée dans les pays en voie de développement limite de facto la production animale. Plusieurs ménages tournent vers la viande surgelée au lieu de consolider, par des achats conséquents, le secteur de viande bio. Or, la production animale est non seulement une condition nécessaire, mais également une démarche obligatoire qui pourrait aider à lutter contre la faim au niveau continental. Le développement des productions animales est le deuxième

aspect de programme développé dans le plan national de développement. Bien que certaines dispositions soient prises avant la mise en place du plan national de développement, dans la cadre d'une gestion participative de certains animaux de plaine (Mbete et al., 2007) , le plan national de développement essaie de proposer des solutions idoines pour la consolidation de ce secteur d'activité.

En effet, ce secteur d'activité comme tant d'autres, en République du Congo, est resté peu évolutif, moins productif et demeure le talon d'Achille des gouvernements répétitifs. Dans cette perspective et dans le souci majeur de relever le défi, le plan national de développement propose de développer les filières bovine, porcine, caprine et ovine. Il est aussi question d'outiller les structures de soutien à la production animale et de mettre en mouvement des approches de transformation de la viande et de commercialisation au niveau national. Cela permettra de remédier à l'épineuse préoccupation de satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels de la population congolaise en produits d'élevage.

Le plan national de développement suggère deux types de sous programmes, notamment, le développement des filières d'élevage, de la promotion de commercialisation et de la transformation des productions animales.

#### 2.1.3. L'agroforesterie

Dans cette sous-section, la réflexion se concentre sur la foresterie compte tenu du fait que toute une sous-section sera consacrée à l'agriculture dans sa globalité. En effet, la foresterie est l'ensemble des activités qui ont un lien avec la conservation, l'aménagement, la gestion et la création des forêts. Elle s'inscrit dans la logique du développement durable et de la conservation de l'environnement puisqu'elle encourage les politiques de reboisement après exploitation. La foresterie demeure, somme toute, un ensemble des règles, des principes, des normes et des méthodes qui aident à la gestion rationnelle des forêts. Au niveau mondial, notamment dans les pays européens, les espaces forestiers deviennent de plus en plus des environnements où se retrouvent toute personne intéressée par les espaces verts. Cette catégorie de personnes vient soit pour bénéficier de l'air pur, soit pour la cueillette, soit pour le sport (Candau et Deuffic, 2009) Dans cet ordre d'idée, la volonté profonde de mettre en place une stratégie visant à faire de la forêt un bien précieux et un objet de protection (Dobré et al., 2006) s'impose avec acuité. Le but de cette démarche est de prendre en compte la valorisation de la protection des forêts, les fonctions économiques, environnementales et sociales des forêts, d'assurer la gestion

pérenne des ressources forestières pour générer de la richesse et créer des emplois (Candau et Deuffic, 2009)

Dans certains coins de la planète, la problématique de la question liée aux activités forestières exige beaucoup de doigté et de vigilance parce que les activités forestières peuvent, dans une certaine mesure, s'inscrire dans une optique de dépossession pour ce que les travaux de Brown et Wyatt (2010) considèrent comme les premières nations du territoire. En Afrique centrale, les occupants de ces premières nations sont appelés les pygmés ou les Bahakas. En effet, l'occupation anarchique des forêts, les activités industrielles démesurées, l'agriculture intensive, la construction des barrages hydro-électrique réduisent considérablement l'occupation des autochtones (Burton et al., 2003). Ces peuples qui méritent notre respect présentent, à juste titre, les conséquences dévastatrices des activités forestières dans leur vie de tous les jours (Teitelbaum, 2015). Ils estiment, après une observation factuelle de leur environnement, que les activités forestières apportent des changements dans les écosystèmes forestiers. Elles perturbent les actions primaires qui constituent la vie basique des autochtones notamment la chasse, le piégeage et la pêche (Lewis et Sheppard, 2005).

En République du Congo, les contributions des activités forestières sont moins négligeables, même si, de nos jours, elles n'occupent plus la première place dont elles ont bénéficié dans les années 1970, où le bois était considéré comme l'or vert du Congo (Bayol et al., 2008). Les activités forestières, selon le même auteur, ont généré, en République du Congo, 7,400 emplois directs et 14,800 emplois indirects en 2007. La majorité de ces employés œuvrent dans les zones rurales, plus précisément dans la partie septentrionale du pays, dans le département de la Sangha et de la Likouala. Pendant cette période des années 2006, les apports moins significatifs des activités forestières au produit intérieur brut étaient de 5,6%, comparativement à ceux des années 1970-1974 qui se situaient à hauteur de 10% au produit intérieur brut. Ces activités forestières incitent les gouvernants à mettre en place les premiers indicateurs liés au développement. A titre d'illustration, une politique rigoureuse a été mise en branle pour mailler en infrastructures routières les zones de la partie nord de la République du Congo. Cette politique a également conduit à la création d'un réseau routier entre la République du Congo et celle du Cameroun en vue de permettre la circulation des produits forestiers du Congo vers le port de Douala, ville économique du Cameroun.

Par le biais du plan national de développement, la République du Congo vise à diversifier son économie à travers l'exploitation forestière. L'idée est celle de s'orienter vers une diversification hybride, dans ce secteur d'activité. Il s'agit de coupler cette exploitation

forestière à une valorisation des atouts naturels du pays pour relancer, par le fait même, le tourisme faunique. Il s'agit également de contribuer à la lutte internationale contre le réchauffement climatique. Dans ce domaine d'activité, comme dans d'autres, par ailleurs, le plan national de développement a fait un diagnostic qui confirme l'absence et l'insuffisance des espèces fauniques exotiques, des plantes à croissance rapide, des plantes à multi usages appartenant aux autochtones, le manque criard de revenus des populations locales. Dans cette perspective, des défis sont notifiés aux fins de combler les failles explicitées par le diagnostic. Il s'agit, entre autres d'aider les autochtones à couvrir leurs besoins tout en préservant la forêt, à maximiser la production par le biais des systèmes forestiers spéculatifs, à rendre meilleur les sols moins productifs par les systèmes modernes d'amélioration des sols pour booster la production, à élargir le tissu industriel, à satisfaire les besoins nationaux et internationaux en produits ligneux et non ligneux, à développer une nouvelle chaîne de valeur sur la production des biens et services forestiers, à limiter la déforestation, à restaurer les zones forestières dégradées, à aider à la diversification des activités économiques des populations rurales.

A cet effet, plusieurs sous programmes sont proposés dans le cadre du plan national de développement : Ces programmes sont : le développement des plantations forestières, le développement des plantations agro-forestières et la valorisation des produits forestiers non ligneux.

En conclusion, dans le cadre de cette partie, nous avons abordé la problématique particulière de la foresterie en République du Congo. Or, la foresterie est seulement une composante de l'agriculture dans sa globalité ; d'où la nécessité de présenter la conception spécifique du plan national de développement sur le développement des activités agricoles.

#### 2.1.4. Développement des activités agricoles

Le développement des activités agricoles est considéré par plusieurs gouvernements africains comme un levier de création d'emplois et de lutte contre la pauvreté. Elle est applicable dans les zones urbaines et surtout dans les zones rurales. Son étude, dans sa globalité, intégrant la dimension sociale, économique et politique permet de comprendre les formes de développement que ce secteur d'activité peut proposer (Dufumier, 2002) pour impulser la machine économique. Les études comparatives des systèmes agricoles, au niveau mondial, jouent un rôle indispensable dans les ébauches de solutions aux questions restées jusque-là sans réponse (Cochet et al., 2007).

Bien que le concept d’Agriculture soit, de nos jours, au cœur des politiques gouvernementales de plusieurs pays et qu’il bénéficie d’un positionnement stratégique dans les discours des hommes politiques de tout bord, les politiques agricoles mises en mouvement diffèrent, d’une aire géographique à une autre, d’un pays à un autre, d’un continent à un autre.

Alors que les politiques gouvernementales des pays africains consolident, dans une certaine mesure, l’agriculture tous azimuts, dans les pays européens, notamment en Europe centrale, un accent est mis sur la ruralité. L’agriculture de cette zone géographique a connu de grandes mutations incontestables (Maurel et Lacquement, 2007). Rompant avec les anciennes méthodes encourageantes basées sur les approches collectivistes, les pays d’Europe centrale ont intégré le système agricole dans l’économie de marché pour inciter la concurrence et permettre la proposition, sur le marché, des biens agricoles de qualité. L’intérêt mis sur ce modèle agricole rural s’explique aussi par le fait que, dans ces pays d’Europe Centrale, la population représente entre le tiers et les deux cinquième de la population de cet espace géographique.

En République du Congo, les politiques agricoles ont pour mission de booster l’économie, dans le cadre de la diversification économique du pays, de générer de la richesse et de mettre fin à la malnutrition (Banzouzi et al., 2022).

Malgré les efforts constatés qui améliorent lentement et sûrement les politiques agricoles de la République du Congo, le plan national de développement a également accordé, à ce secteur d’activité, une place déterminante. Dans cette optique, le diagnostic du plan national de développement exprime le fait que malgré de millions d’hectares à même d’inciter le peuple congolais à l’élevage et en dépit d’une forte demande en viande, assez demandée par le peuple congolais, l’élevage en terre congolaise est encore en période de balbutiement. Cela concerne le petit bétail et le gros bétail qui n’arrivent pas à satisfaire les besoins élémentaires de consommation en produits carnés des populations congolaises.

Les secteurs de la pêche et de l’aquaculture congolais n’arrivent pas à satisfaire les besoins en produits halieutiques de la population congolaise. Cette consommation de poissons est estimée à cent mille tonnes par an. Dans cet ordre d’idée, une dépendance vis-à-vis de l’extérieur, dans le cadre des importations, est fortement constatée. En cela, le plan national de développement propose des projets halieutiques visant à réduire la dépendance de la République du Congo des importations. Ces projets intègrent deux sous- programmes. Le premier sous-programme est intitulé le développement des filières de la pêche et de l’aquaculture. Le second sous-

programme s'intéresse au renforcement des capacités des structures d'appui à la production halieutique et aquacole.

Somme toute, cette sous-section a été consacrée aux composantes du plan national de développement. Nous avons également ajouté le secteur sanitaire. En effet, l'une des PME qui a été sélectionnée dans le cadre de l'opérationnalisation de notre recherche doctorale œuvre dans le secteur de la santé.

## 2.2.Le secteur sanitaire

Le système de santé publique est une préoccupation majeure des politiques de tous les partis à vocation politique au niveau mondial. Cette problématique est abordée au niveau des structures des Nations-Unies, à l'instar de l'Organisation Mondiale de la Santé qui essaie de mettre en œuvre des politiques et des approches stratégiques pour améliorer ce secteur d'activité au niveau international et permettre aux hommes et aux femmes de bénéficier des soins de qualité.

En effet, dès novembre 1986, l'Organisation Mondiale de la Santé a adopté la charte d'Ottawa (Houéto et Valentini , 2014). Cette charte vise à impulser la dynamique sanitaire et de façon coordonnée au niveau planétaire. Depuis l'adoption de cette charte, plusieurs avancées en matière de santé sont observées et la promotion de la santé occupe une place importante dans les politiques gouvernementales des pays développés et des pays en voie de développement.

Les politiques de santé, en République du Congo, s'inscrivent dans la logique des pays en voie de développement. Des efforts sont encore à fournir et des méthodes doivent être peaufinées pour sortir la population congolaise de l'ornière des besoins basiques de santé et même nutritionnels qui ne sont pas toujours satisfaits.

Considérée comme une population traditionnelle, dans certains domaines, parce qu'elle reste attachée encore à des croyances, aux guérisseurs et à la médecine traditionnelle ayant trait aux plantes, la population congolaise est victime d'une politique sanitaire moins ambitieuse. Les politiques de santé publique en République du Congo restent peu évolutives, à certains égards. Les hôpitaux congolais manquent de matériel médical et les ressources humaines de ce secteur d'activité ne bénéficient pas de formations continues à l'effet d'améliorer leurs performances et de permettre la gestion efficiente et efficace des structures sanitaires. Ces ressources humaines qui naviguent à vue, en l'absence d'un accompagnement continu, ne bénéficient pas des changements survenus dans le monde du travail (Ataboho et al., 2021) et sont quotidiennement exposées aux risques psychosociaux.

Par ailleurs, la question des politiques de santé orientées vers l'autonomisation dans le diagnostic des soins de santé mérite d'être étudiée avec une attention soutenue. En effet, cette autonomisation devrait permettre d'adapter les politiques de santé publique dans un cirque de contextualisation culturelle qui prendrait en compte les us et coutumes du pays. Souvent, les politiques de promotion de santé sont l'expression du copier-coller de l'Occident qui empêche une adhésion massive de la population à cause des élans traditionnels qui ont un positionnement pesant dans la vie de la population.

En somme, les questions de santé sont indispensables pour la vie économique et entrepreneuriale d'une nation. En effet, les personnes en bonne santé accueillent chaleureusement les étrangers qui arrivent pour les activités touristiques.

### 2.3.Les activités touristiques

Les activités touristiques sont en nette progression ces dernières années, en dépit d'une période d'accalmie provoquée par la crise sanitaire du Corona virus. Les études de l'Organisation Mondiale du Tourisme (2018) démontrent que ces activités avaient connu une grande augmentation de 5,7 % au courant de l'année 2018 avec une croissance annuelle de 3,6%. Ce secteur d'activité a représenté à lui seul 7% des exportations mondiales en 2018. Le tourisme est donc une activité ancestrale qui a permis le développement de plusieurs pays. En effet, ce secteur d'activité est l'une des activités principales de certains pays. Pendant, la période estivale, les activités touristiques créent des emplois, génèrent de la richesse et aident à lutter contre le chômage.

Cependant, les activités touristiques présentent également des manques au niveau mondial (Cazes et Courade, 2004). Bien que les activités touristiques soient capables d'envahir toute la planète et qu'elles soient considérées par certains acteurs comme une manne ; même s'il serait difficile d'arrêter les activités touristiques (Messadié, 2013) elles méritent tout de même d'être canalisées pour limiter la dépravation des mœurs et concilier l'expansion touristiques et la sauvegarde des valeurs intrinsèques de certains coins du monde. Cela passe, d'abord, par la mise en exergue des normes et des règles liées à l'éthique pour préserver et protéger les zones touristiques, et même les patrimoines mondiaux qui sont exposés et menacés par des activités touristiques anomales. Ensuite, par l'élaboration des stratégies. Enfin par le consentement culturel qui peuvent limiter les dégâts, protéger les sites et préserver certains milieux dits sacrés.

La République du Congo regorge de potentialités touristiques. Il s'agit des espaces tels que les espaces nationaux, les réserves naturelles, les sites de l'Unesco et les sites Ramsar. En plus de

ces espaces, le pays recèle des plages vierges, des lacs immaculés, des rivières, du fleuve Congo, des cascades et d'une grande variété de paysages. Dans le cadre de la politique du plan directeur, trois zones ont été sélectionnées, à savoir, l'axe nord, l'axe sud et l'axe Brazzaville. Ces zones touristiques ont été retenues conformément aux critères objectifs, notamment la disponibilité des infrastructures, la capacité d'attraction touristique, la disponibilité des activités dans chaque secteur, l'impact social du développement touristique, les priorités gouvernementales

Pour conforter le plan directeur du tourisme et aider la République du Congo à atteindre ses objectifs de devenir une destination touristique sûre, les axes stratégiques ci-après sont retenus, notamment définir une vision nationale sur le tourisme et l'éco tourisme, mettre en place une démarche multiple intégrant tous les secteurs et plusieurs acteurs, renforcer les aptitudes du potentiel humain des institutions et des structures techniques, valider les programmes des thèmes spécifiques, positionner la destination Congo à l'international, planifier les offres touristiques de loisir, procéder à des partenariats financiers et techniques, mettre en place les mécanismes de pilotage et de suivi-évaluation, mettre en œuvre le processus d'accompagnement des programmes. Le plan directeur du tourisme est une démarche quinquennale qui a pour vocation de donner à la nation une image positive sur le plan touristique, au niveau mondial. Dans ce viatique, des actions sont prévues pour atteindre les objectifs escomptés.

En conclusion, les petites entreprises qui se lancent dans les activités touristiques sont difficilement financées par les banques commerciales et même les banques d'investissement dans les pays en voie de développement. Pour subsister et financer leurs petits projets, elles se tournent vers les microfinances qui constituent la cinquième section de ce chapitre.

#### 2.4.Les activités de microfinance

La microfinance bénéficie d'un positionnement incontournable dans le développement de plusieurs pays en développement (Defoundoux-Fila et al., 2013). L'intérêt particulier qui est accordé aux activités de microfinance a incité les autorités politiques à l'international à dédier toute une journée à cette catégorie d'entité. Souvent utilisé pour permettre aux cibles non privilégiées à bénéficier des crédits, la microfinance reste une opportunité économique et parfois même sociale. Elle vise essentiellement à insérer les oubliés du circuit traditionnel financier qui ont besoin de réaliser leurs projets en vue de créer de la valeur et contribuer à la dynamisation du tissu économique.

De nos jours, il n'est pas aisé de proposer une définition à la microfinance (Hofmann et Marius-Gnanou, 2007). Chaque auteur essaie de suggérer celle qui convient à ses penchants économiques et intellectuels. Toutefois, trois critères peuvent permettre d'orienter les approches définitionnelles de la microfinance (Servet, 2006). Il s'agit, entre autres, du faible montant qui est alloué aux clients lors des opérations, du rapprochement qui existe entre le bénéficiaire (client) et le donneur (microfinance) et la pauvreté qui empêche une catégorie de population à obtenir des crédits auprès des structures conventionnelles de la finance.

A l'évidence, la microfinance est la banque des pauvres qui ambitionne de créer de la richesse en permettant aux populations démunies de bénéficier des microcrédits à même d'aider à la réalisation de petits projets qui, du reste, aident à améliorer les conditions de vie des populations pauvres. Ces pratiques sont des sources d'inspiration et de réflexion pour les institutions à dimension nationale et internationale.

En République du Congo, comme partout ailleurs, les activités de microfinance fournissent plusieurs services aux cibles bien connues (Blondeau, 2006). Sans être exhaustif, il peut s'agir du transfert d'argent, de l'épargne, du crédit, du traitement des salaires, du prêt (Moloumba Mokango, 2020). D'autres activités s'ajoutent aujourd'hui grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ne cessent d'impulser plusieurs secteurs d'activités au niveau mondial.

Par ailleurs, l'économie de la République du Congo, depuis les années 1980, évolue en dents de scie à cause des crises économiques et financières répétitives. A cela, il faut ajouter les attitudes des traders véreux qui ont marqué négativement la population congolaise pendant la période qui a précédé la fin du siècle finissant. Ces comportements ont provoqué une réticence de la clientèle congolaise vis-à-vis du secteur bancaire traditionnel ; incitant ainsi la population à se rapprocher des structures financières de proximité telles que les institutions de microfinance (Akiana Mfere, 2009). A cet effet, il a été observé, au cours de ces trois dernières décennies une montée fulgurante des entreprises de microfinance en République du Congo. Ces institutions de microfinances s'élevaient à hauteur de soixante-quinze (75) établissements, pour une population estimée, à cette époque, à moins de six millions d'habitants.

Considérée comme une structure disposant des capacités d'offrir aux individus et aux personnes morales pauvres des services financiers formels aux fins de satisfaire les besoins des ménages et des micro entreprises (Castillo, 1999), les institutions de microfinance, en République du

Congo, ont été dans leurs débuts, la source des abus de leurs clientèles à cause de l'absence notoire de cadre juridique ayant pour objectif de réguler le secteur de la microfinance.

Dans ce beau pays d'Afrique centrale, la microfinance contribue de façon non négligeable à la consolidation de l'économie congolaise. Les recherches scientifiques pointues menées par (Akiana Mfere, 2009) expliquent que les institutions de microfinance contribuent à hauteur de quatre-vingts (80) milliards de FCFA de dépôts de ménages. La République du Congo n'étant pas encore connectée sur internet et aux réseaux téléphoniques du nord jusqu'au sud, de l'Est jusqu'à l'Ouest, le transfert de fonds, par des biais des méthodes d'une certaine époque, assure plusieurs milliards de FCFA de transaction par an. Par des transactions financières de toute nature, les institutions de microfinances apportent des solutions idoines aux problèmes liés à la scolarité, à la santé, à la nutrition, aux microcrédits, aux paiements des salaires des fonctionnaires dans les zones rurales et aux financements des activités de petits commerces de proximité.

L'avenir de la République du Congo, comme de plusieurs pays africains, réside dans son aptitude à fluidifier son secteur financier et à rendre inclusif son système économique. Dans cette perspective, les structures de microfinance de la République du Congo peuvent apporter leurs pierres dans la construction de l'édifice de dynamisation du secteur financier et de consolidation du domaine économique (Levine et al., 2000).

Définie par Attali (2014) comme une proposition des services financiers aux populations vulnérables, précaires et à faibles revenus qui sont exclus du système bancaire traditionnel, c'est-à-dire formel, la microfinance de la République du Congo a subi un changement notable grâce à la mise en œuvre d'une réglementation globale des pays de la Communauté Monétaire des Etats d'Afrique Centrale, dont le Congo est un acteur de premier plan. Cette réglementation à dimension sous régionale a contribué, sans équivoque, à l'assainissement de la filière de microfinance au Congo Brazzaville.

En outre, les études menées par (Samba, 2013), dans les villes de la République du Congo attestent que deux facteurs constituent le socle de la demande des ménages pour l'obtention du microcrédit auprès des institutions de microfinance. Ces caractéristiques sont des facteurs individuels et des éléments sociaux. Pour combler ces deux facteurs à l'échelle nationale, la mobilisation d'une stratégique globalisante intégrant les aspects culturels, les mécanismes du contrôle (Ahlin et Townsend, 2007) la gestion du risque et les approches anticipatives (Conning, 1997) pour mieux cerner l'incertitude est un secours d'une importance capitale. Cette

démarche a sa raison d'être dans un monde économique où les clients disposent des capacités de rembourser leurs dettes de crédits sans retard ou avec un léger retard (Godquin, 2006).

Allant dans le même sens, les travaux de (Mayoukou et Kertous, 2015) soutiennent que le microcrédit individuel est le produit le plus demandé par la clientèle congolaise auprès des institutions de microfinance. Il s'agit du produit vedette proposé aux clients ou à une cible privilégiée qui, lors des prêts ou des crédits précédents, ont finalement obtenu de bonnes performances de remboursement. Ce modèle s'inscrit dans une optique de catégorisation ou du choix des bénéficiaires qui sont dans la plupart des cas des populations de la classe moyenne qui sont les fonctionnaires, les commerçants, les retraités du secteur privé. Dans ce sens, le modèle de donation de crédit à la congolaise s'éloigne tant soit peu des principes basiques qui ont permis l'éclosion de la microfinance, notamment, la capacité de donner du crédit à ceux qui sont oubliés par le système financier traditionnel.

Au regard de ce qui précède, la plupart des structures qui œuvrent dans les secteurs considérés comme prioritaires sont des PME avec une grande dimension familiale. A ce titre, la troisième section du quatrième chapitre s'intitule les PME familiales au Congo.

### 3. Les PME familiales en République du Congo

Les PME familiales sont considérées comme les premières unités hiérarchisées de production des biens et des services (Boungou Bazika, 2005). Il ne s'agit pas ici d'une réalité typiquement africaine et, par le fait même, d'une réalité congolaise. Il s'agit, semble-il d'une réalité reconnue au niveau mondial.

A cet effet, en République du Congo, la PME familiale est managée par le truchement des archétypes du leadership (Moloumba Mokango, 2022). Elle constitue le socle de l'entreprise moderne. Cette conception puise sa substance dans la pensée émise par les travaux de Penouil (1979) qui soutiennent, sans nul doute, que l'entreprise familiale est l'ancêtre de l'entreprise actuelle qui a permis l'éclosion économique des pays développés et en voie de développement (Alexis et Chaiyabou, 2022). Cela signifie qu'en orient comme en occident, en Afrique comme partout ailleurs, la PME familiale individuelle ou collective, est la première forme d'organisation à caractère productif qui a existé. Cette forme d'entité recèle, en elle, les élans de succès et aussi d'échecs qui ont été observés par les chercheurs avertis pour constituer un corpus de littérature à l'échelle mondiale.

En s'inspirant de la pensée des auteurs (Guitton et Vitry, 1991), la PME familiale, en République du Congo, est constituée d'un entrepreneur, dans le cadre d'une entreprise

individuelle et des entrepreneurs, dans l'optique d'une société d'actions, qui s'arrogent le privilège d'investir dans un domaine spécifique, avec tous les risques possibles (Tajer et al., 2022) et les incertitudes incommensurables. Dans cet ordre d'idée, une telle action ne peut se prendre que dans le cercle familial qui est considéré, en République du Congo, comme le premier creuset de confiance.

### 3.1. Etat des lieux des PME familiales congolaises

La problématique de la performance est abordée avec un regard pointu lorsqu'il s'agit d'évoquer la question des PME familiales en République du Congo. Les travaux des auteurs (Elenga et al., 2021) soutiennent cette conception en affirmant que l'évaluation des performances est mobilisée au sein des entités familiales avec pour finalité de performer le capital humain, qui est la première matière productive au sein des organisations. Ces évaluations, qui sont pratiquées, de façon trimestrielle, semestrielle ou annuelle, constituent le pivot de la compétitivité des PME familiales (Cocula, 2002). Bien que la mesure des compétences soit fondamentalement un exercice difficile dans son applicabilité (Moloumba Mokango, 2020), elle demeure un atout incontestable de la pérennité des PME familiales congolaises et un enjeu majeur pour les moyens humains des entreprises (Gilbert Charpentier, 2004).

Toutefois, les tendances qui se dégagent, dans le cadre d'une analyse profonde des PME familiales congolaises, semblent démontrer que ces formes d'organisation sont de plus en plus suppléées par les entreprises individuelles (Boungou Bazika, 2005). Cette tendance s'explique par une socialisation urbaine qui renforce l'individualisme au détriment de la cohésion familiale et du vivre ensemble microcosmique familial, qui a été le lieu de tolérance et d'unité dans la diversité (Moloumba Mokango, 2022).

Par ailleurs, il a été observé une forte tendance de création des PME au cours de ces dernières années. Cependant, ces entreprises naissent et finissent par disparaître. D'une manière générale, les PME familiales ont une courte durée de vie au Congo. Pour pallier cette faiblesse, l'Agence de développement de très petites, petites, moyennes entreprises et ipso facto des entreprises familiales, venait de voir le jour. Cette agence a pour vocation d'assumer la responsabilité d'encadrement aux fins d'encourager la création des entreprises, de performer les aptitudes des ressources humaines disposant des projets et des entrepreneurs propriétaires des entreprises en vue de faire croître et de pérenniser leurs activités (Ministère des PME du Congo, 2020).

En outre, les PME familiales étant les plus anciennes, ont toujours fonctionné en respectant les principes sacro-saints de la comptabilité nationale congolaise. De nos jours, cependant, toutes les entreprises petites comme moyennes ou grandes sont intéressées et s'orientent vers une forme de comptabilité admise à l'international et surtout au niveau de la sous-région. Ceci pour la recherche de compétitivité, de la capacité d'atteindre les objectifs dans les délais et surtout de conquérir des marchés juteux proposés par des structures internationales. C'est aussi pour intégrer un espace plus globalisant en vue de grandir en expérience et entrer en compétition au niveau mondial. Plusieurs PME familiales (Diwavova et Ngokana, 2016) ont opté pour une comptabilité compatible avec les normes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires. Cette mutation est une forme de complexité pour les PME familiales qui n'arrivaient pas, malgré les mesures d'accompagnement, à s'adapter aux règles de la nouvelle donne (Diwavova et Ngokana, 2016).

Nonobstant les efforts louables et encourageants des dirigeants des pays en voie de développement, la question de la satisfaction des besoins fondamentaux capables d'attirer les investisseurs nationaux et étrangers se pose avec insistance. Au nombre de ces besoins fondamentaux pour un entrepreneur figure en bonne place l'épineuse préoccupation de l'électricité. La république du Congo reste encore tributaire d'un réseau électrique moins compétitif. Les délestages sont une maladie chronique (Eberhard et al., 2015) pour le développement du pays. Ce mal qui est la résultante d'une connectivité faible, une productivité médiocre et des coûts élevés des factures sont des faiblesses criardes qui mettent les PME familiales congolaises dans une situation d'incapacité de produire les biens et les services de qualité pour les livrer, dans les délais, aux clients, qui deviennent de plus en plus exigeants.

Le management d'une PME familiale est sous la responsabilité de l'entrepreneur propriétaire qui a pris l'engagement de créer une entreprise. A cet effet, le profil du propriétaire de l'entreprise familiale congolaise est divers et varié. Toutefois, certaines tendances se dégagent. Les travaux de l'auteur (Olekalo, 2011) dressent les caractéristiques concernant le manager de la PME familiale congolaise. Le manager de la PME familiale congolaise présente le profil ainsi qu'il suit :

- l'âge : souvent de sexe masculin, même si l'on observe aujourd'hui une montée fulgurante du genre, son âge est autour de 30 et 50 ans.
- l'expérience : les managers congolais ne disposent pas de profonde expérience à la création de leur PME familiale. Ils occupent souvent la place du directeur

général et expérimentent souvent, pour la première fois, la gestion des hommes lors de cette expérience unique.

- les styles de management : la tendance observée suivant les travaux de cet auteur se penche sur le style directif, même si une minorité des managers préfèrent opter pour le management participatif.
- l'atteinte des objectifs : atteindre les objectifs est une condition obligatoire pour tous les managers. Ce qui diffère, c'est la méthode. En cela, les managers congolais utilisent la méthode forte, expression du style autoritaire, pour atteindre leurs objectifs. Ils estiment que l'homme est par essence paresseux. La seule méthode de l'inciter à la production reste les techniques fortes.

La question de la confiance mérite d'être abordée dans le cadre de cette recherche, en ce qui concerne les PME familiales congolaises. En effet, cette catégorie de structures étant la plus nombreuse (Alexis et Chaiyabou, 2022) est aussi celle qui contribue à la consolidation de l'économie nationale. Leur taux de croissance est en nette progression pendant plusieurs années, même si les deux crises économiques successives dont le pays a souffert, il y a quelques années, ainsi que la crise sanitaire, ont réduit à néant les efforts fournis et les pas durement franchis.

La confiance est, sans nul doute, le levier des entreprises qui ont pu faire le chemin en se maintenant aujourd'hui leaders dans leurs secteurs d'activités. Ceux qui sont à la tête des PME familiales congolaises stimulent leur pérennité par une forme de souplesse qui permet aux managers de saisir certaines opportunités qui se présentent à la structure ; tout en mettant en place les conditionnalités de la continuité de la vie de l'entreprise. Cette disposition qui met la confiance en valeur est plus factuelle dans les entreprises matures et dans les vieilles. Elles ont capitalisé une expérience à même de leur permettre de prendre telle ou telle décision pour la réussite des projets de l'entreprise.

Considérée par les travaux de (Moorman et al., 1993) comme la disposition de caractère qui incite un individu à croire en l'autre sans soupçon, la confiance est un élément qui est commercialisé dans un marché des PME familiales congolaises pour attirer les talents qui ont besoin d'œuvrer dans des milieux où règnent la paix, la tranquillité et la sérénité, parce que considérées comme les socles d'une vie paisible.

Il existe deux types de confiance : la confiance personnelle et la confiance interpersonnelle (Marzano, 2012). En République du Congo, la confiance personnelle, c'est- à-dire, celle qui se caractérise par le tribalisme, l'appartenance à une même famille, à un même cercle de

spiritualité, à un même parti politique, à une même école (Champagne de Labriolie et al., 2012) est la plus dominante. Cette confiance se situe au-delà de la confiance interpersonnelle qui est plus fondée sur des engagements mutuels qui acceptent l'apport de l'autre pour justifier sa confiance (Kreps, 1990). Cette dernière, bien que moins visible dans les PME familiales, intègre dans sa raison d'être les liens organisationnels qui sont tissés par la culture organisationnelle de l'entreprise (Charef et Figuigui, 2023).

### 3.2.La contribution des PME familiales congolaises

Comme tout secteur d'activité, les PME familiales apportent une contribution significative à l'économie nationale. Selon les résultats donnés par le (Ministère des PME du Congo, 2019), cette catégorie de structure a contribué à hauteur de deux cent dix-huit mille deux cent cinquante-sept (218.257) emplois permanents et temporaires au courant de l'année 2016. Ce secteur d'activité a généré un chiffre d'affaires global estimé à 4.368,6 milliards de FCFA, pendant l'année 2016. Une année plus tard, soit en 2017, les études menées dans les six départements des douze que compte la République du Congo, le secteur des PME familiales a permis la création de quarante mille deux cent six (40.206) unités économiques, l'emploi de soixante-treize mille trois cent vingt-deux (73.322) ressources humaines et a généré 3073 milliards de FCFA.

Cette démonstration explique, à juste titre, que le secteur des PME familiales est au cœur des décisions stratégiques et opérationnelles des gouvernants des pays en voie de développement et dispose d'une profonde capacité à même d'impacter l'économie nationale, d'une part, et les citoyens qui œuvrent, dans ce secteur, d'autre part (Simen et Ndao, 2013).

Dans la catégorie des PME familiales, il existe trois types d'entreprises, notamment les très petites, les petites et les moyennes familiales. Ces entreprises sont les plus nombreuses, d'année en année, en République du Congo. En faisant une étude approfondie sur les catégories des entreprises créées en République du Congo, il apparaît que les petites entreprises, arrivent en premier lieu. Les moyennes en deuxième lieu. Les grandes entreprises, en dernier lieu. Ce qui peut confirmer l'argumentation soutenue par le chercheur Boungou Bazika (2005) en exprimant clairement le fait que les PME familiales sont les plus nombreuses des entreprises qui peuvent exister, au niveau mondial. Aussi, faut-il rappeler que cette dimension familiale est plus remplacée par les entreprises individuelles familiales. Dans une suite logique de ce raisonnement, il apparaît aussi clairement que les PME familiales congolaises sont complexes et variées comme les autres formes d'entreprises (Le Breton–Miller et Miller, 2013).

Le processus de création des PME familiales ne diffère pas de la démarche de création des autres PME. Toutes les PME, familiales ou non familiales suivent les principes de création établis par la structure du ministère des PME habilitée à créer une PME au Congo.

Pour une personne physique, le dossier de création d'une PME contient les éléments suivants :

- quatre copies de la carte nationale d'identité, passeport ou tout document administratif justifiant l'identité (une copie en couleur) ;
- deux copies de la carte de résident avec visa long séjour pour les étrangers hors CEMAC (une copie en couleur) ;
- deux copies d'acte de mariage en tant que besoin ;
- deux extraits du casier judiciaire ou tout autre document en tenant lieu ;
- deux copies de titre de propriété ou de contrat de bail enregistré aux impôts (une copie en couleur) ;
- en cas d'acquisition d'un fonds de commerce ou de location gérance, quatre copies de l'acte d'acquisition ou de location gérance ;
- deux photos format d'identité.
- un montant de cent mille (100.000FCFA). Ce montant a été fixé par la loi n° 36 -2011 du 29 décembre 2011 portant loi de finances pour l'année 2018.

Les éléments des dossiers constitutifs pour les personnes morales se présentent de la manière suivante :

- quatre copies de la carte nationale d'identité, passeport ou tout document administratif justifiant l'identité du gérant (une copie en couleur) ;
- quatre copies de la carte de résident avec visa long séjour pour les étrangers hors CEMAC (une copie en couleur) ;
- quatre copies certifiées conforme des statuts ;
- quatre exemplaires de la déclaration de régularité et de conformité, ou de la déclaration notariée de souscription et de versement du capital ;
- deux extraits du casier judiciaire du gérant ;
- deux copies de titre de propriété ou du contrat de bail enregistré aux impôts (une copie en couleur)
- deux photos format d'identité ;
- pour les SA, SAU, SAS : quatre exemplaires du procès-verbal de l'assemblée générale constitutive.
- Pour les SA, SAU, SAS : un montant de 500.000FCFA ;
- Pour les autres personnes morales : 300.000FCFA.

### 3.3.Les déterminants de l'accès au financement des PME familiales congolaises

Les PME familiales sont considérées et reconnues comme le levier de développement de plusieurs pays (Moloumba Mokango, 2022). Leur contribution à la consolidation des économies nationales n'est plus à démontrer (Founanou et Ratsimalahelo, 2011), même pendant les périodes de turbulence provoquées par les crises économiques, sanitaires et politiques, elles disposent d'une capacité de résilience remarquable (P. V. K. Moloumba Mokango, 2021). C'est d'ailleurs pour cette raison que des politiques nationales mettent un accent particulier sur le secteur des PME pour valoriser les stratégies d'absorption du chômage et du renforcement des productions nationales.

Pourtant, cette catégorie d'entreprises éprouve d'énormes difficultés dans le financement de ses projets. En Afrique, l'analyse des caractéristiques de financement des PME familiales diffère d'un pays à un autre, d'une zone géographique à une autre (Kauffmann, 2005). Certains pays africains ont bénéficié d'un système financier performant, à l'instar des nations telles que l'Afrique du Sud, les îles Maurice et les pays d'Afrique du Nord. Alors que certains pays mettent en place des politiques audacieuses pour consolider un secteur privé performant ayant pour assise les PME familiales, notamment les pays tels que le Sénégal et le Kenya, ils restent tributaires d'une économie moins évolutive avec des budgets de l'Etat plus que limitatifs.

Les autres pays sont considérés comme les derniers du peloton en matière de financement des PME familiales. Sans être exhaustif, il peut s'agir des pays de la Communauté des Etats Monétaires d'Afrique centrale. Ces pays, dont la République du Congo sont des victimes collatérales d'une manne pétrolière qui empêche les gouvernements à s'orienter vers la diversification stratégique tout en accordant une attention soutenue à une économie de rente. A cette politique acceptée et voulue, on peut ajouter l'insécurité, la corruption, l'absence d'infrastructures, certaines commodités à même d'inciter aux investissements telles que l'eau potable en permanence et l'électricité disponible qui empêchent les PME familiales d'assumer leur rôle centrifuge de locomotive de croissance (Kauffmann, 2005).

Au-delà de ces caractéristiques globalisantes, la République du Congo dispose de certaines particularités qui méritent d'être explicitées. En effet, le secteur bancaire congolais qui devait constituer le socle de financement des PME familiales est composé des banques commerciales qui refusent, pour des raisons jusque-là moins élucidées, parce que n'ayant pas fait l'objet d'une étude sérieuse, de financer les projets des PME familiales (Ganga-Zandzou, 2019). Toutefois, pour pallier cette absence de financement des PME familiales, le gouvernement de la République du Congo a opté pour deux approches. La première consiste à baisser, tant soit peu,

les mesures fiscales, même si elles restent toujours élevées. La seconde approche vise à faire financer les projets par des fonds de garantie qui incitent à la création des entreprises, d'une part, et au financement des projets, d'autre part.

Cependant, dans la littérature, certaines publications ont démontré que ces mesures gouvernementales, loin de constituer une caractéristique principale de financement des PME familiales et contribuer à leurs compétitivités, présentent des limites de toute nature. Le manque d'efficacité (Ganga-Zandzou, 2019) des fonds de garantie, pour des raisons d'absence de liquidité disponible ou pour des mobiles de subjectivité incitent certains auteurs à soutenir l'idée de la relance des banques de développement (Founanou et Ratsimalahelo, 2011).

En outre, la Banque Africaine de Développement, citée par Samba et Biampikou (2011), a mené une étude approfondie sur les PME y compris les familiales. Cette étude a conclu que l'accès au financement est l'une des raisons fondamentales qui impactent négativement le développement de cette catégorie d'organisation à but lucratif. Dans cet ordre d'idée, l'accès au financement est le chaînon manquant qui limite l'efficacité, la performance et la compétitivité des PME familiales congolaises. Cet accès au financement est également une âme de frein des énergies positives des entrepreneurs congolais qui souhaitent investir dans le secteur privé pour lutter contre l'étroitesse des marchés locaux observables au niveau national. Or, dans un environnement caractérisé par un contexte d'intégration sous régionale, le renforcement du positionnement des entreprises ayant pour vocation de booster le secteur privé est non seulement une nécessité, mais aussi un choix stratégique qui vise à positionner autrement le pays dans le giron de crocodiles africains.

La République du Congo est dans une logique d'après laquelle moins de PME familiales obtiennent de crédits auprès des institutions par le biais des mesures gouvernementales au détriment de la plus grande majorité qui souffre de ce manque de financement. Ce laïus est soutenu par le tableau qui suit.

*Tableau 22 : Financement des PME familiales au Congo*

Rubrique	PME financées	PME non financées
Unités économiques	24%	75%
Spécificités PME		
Rubrique	Moyennes entreprises	Petites entreprises
Unités économiques	29,18%	18,7%
Autres obstacles		

Rubrique	Electricité	Main d'œuvre qualifiée
Unités économiques	25%	4,8%

Source : Ministère des PME du Congo (2019)

Ce tableau démontre avec une précision croissante que les PME familiales intégrant la grande famille des PME ne bénéficient pas d'assez de crédits. Cette question est presque régionale. En effet, dans une autre littérature, les études menées par le Bureau International du Travail (2019) affirment qu'au niveau régional, 7,68% des PME ont bénéficié des crédits contre 76,63% des grandes entreprises.

### 3.4.Le processus de recrutement des PME familiales congolaises

La compétitivité des PME familiales dépend des ressources humaines que celles-ci possèdent. Ce capital humain intègre une entreprise par le biais d'un recrutement qui est reconnu comme l'une des plus anciennes activités des pratiques du management des ressources humaines (Darbelet et al., 1998). L'activité du recrutement, toujours dévolue aux experts des ressources humaines, exception faite dans certains cas, est une démarche délicate qui exige dextérité pour dénicher les meilleurs talents (Nelson et Economy, 2005) dans un agglomérat de plusieurs dossiers. Cette délicatesse exige nombre de chercheurs et de praticiens à mettre en exergue, pour des raisons évidentes, la prépondérance du processus de recrutement dans les PME familiales. Dans un monde conjoncturel, caractérisé par une forte concurrence, qui peut être loyale ou déloyale, ponctué par des crises de toute nature, le choix des hommes d'expérience et de confiance s'avère la caractéristique majeure de compétitivité et de durabilité des PME familiales.

Venant de l'armée (De Larquier et Monchatre, 2014), parce qu'occupant une place prépondérante dans la mobilisation des armées lors de grandes batailles (Amat et al., 1984), le recrutement est un objet de convergence et surtout un carrefour (De Larquier et Monchatre, 2014) entre la formation universitaire ou professionnelle, le chômage et l'emploi.

S'inscrivant dans la logique selon laquelle le travail ne saurait nullement être dissocié de la ressource humaine qui travaille (Vatin, 2013), le recrutement vise à sélectionner la crème de la crème qui accepte d'intégrer l'entreprise et d'intérioriser les us et coutumes de cette dernière pour permettre une production optimale des biens et des services et satisfaire les usagers et les clients appartenant à un marché spécifique. Dès lors, le recrutement revêt un positionnement

stratégique dominant dans la vie des PME familiales puisqu'il concerne toutes les sections de l'entreprise, en jouant un rôle structurant (Dubernet, 1996), et aidant à la convergence des regards dans une même entité économique.

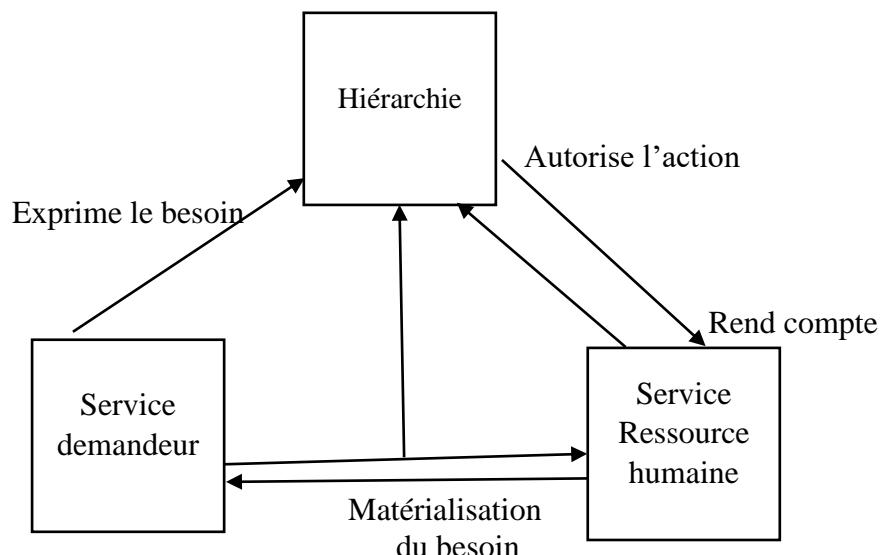
Pris comme un ensemble d'actions mises en branle par les experts des ressources humaines en vue de sélectionner un candidat, disposant des aptitudes et des attitudes distinctives, répondant aux exigences d'une entreprise donnée (P. V. K. Moloumba Mokango, 2020), le recrutement se fait dans une PME familiale pour satisfaire un manque préalablement exprimé par les services habiletés.

Dans le cadre d'un recrutement, plusieurs attitudes peuvent être observées chez les recruteurs. Il peut s'agir de la nécessité de recourir à plusieurs approches de dispositifs de jugements (Karpik, 2007). En effet, le recrutement étant une forme d'évaluation, les recruteurs peuvent être tentés d'opter pour les épreuves diverses et des critères multiples pour sélectionner le meilleur candidat. Ils peuvent aussi choisir la voie de la facilité (Nelson et Economy, 2005) qui est celle de l'adoption d'une démarche intuitive ou d'un sentier discriminatoire (Eymard-Duvernay, 2004). Il peut également s'agir du respect d'un processus établi par la PME familiale dans le viatique de son circuit de recrutement. Le choix de ces passerelles est dicté par la culture organisationnelle qui commande la vie du recrutement au sein de l'entité économique donnée. Deux courants de pensée sont mobilisés lorsqu'il s'agit d'aborder la question liée au recrutement au sein des PME familiales. Le premier courant soutient que les pratiques de gestion des ressources humaines, y compris le recrutement dans les PME familiales, revêtent souvent un caractère informel (Pichault et Nizet, 2000). Ce courant est l'expression même d'une conception universitaire qui propose une approche presque idéale. Le second courant s'inscrit dans les parchemins de Tidjani et Kamdem (2010) qui suggèrent la nécessité de faire intégrer les caractéristiques de contingence telles que la formation, le management situationnel du dirigeant, la taille de la PME familiale, les aspects culturels pour expliciter la mise en œuvre des pratiques de recrutement (Hornsby et Kuratko, 2003). Dans cette suite logique, les pratiques de recrutement, dans une PME familiale, peuvent être à la fois formelles ou informelles (Messeghem et Pierson, 2010).

Par ailleurs, il sied de rappeler que les pratiques du recrutement dans les PME familiales congolaises sont l'expression d'un manque constaté et transformé sous forme de besoin par un service demandeur. Ce service exprime la réelle nécessité de matérialiser ce besoin auprès de la hiérarchie par écrit sous forme de fiche de besoin. La hiérarchie, à son tour, ordonne à la

direction des ressources humaines de matérialiser cette demande de besoin par le recrutement d'une personne ressource à même d'assumer cette responsabilité (P. V. K. Moloumba Mokango, 2020). Ce schéma de besoin se présente de la manière suivante :

*Figure 15: Processus de besoin de recrutement des PME familiales Congolaises*



Source : Adaptée des travaux de Moloumba Mokango (2020)

Ce tableau donne les détails du processus qui enclenche la demande de recrutement au sein des PME familiales congolaises. Toutefois, il peut aussi arriver que le service demandeur exprime son besoin auprès du service des ressources humaines qui établit une fiche à adresser à la hiérarchie pour instruction. Aussi, est-il important de rappeler que les préalables du processus de recrutement se font entre les services demandeurs et celui des ressources humaines.

Dans le cadre des PME familiales congolaises, le recrutement suit une logique rationnelle intégrant le courant des universitaires en référence au courant de la contingence du management des organisations (Lawrence et Lorsch, 1967) et celui du courant interculturel du management des organisations africaines (Tidjani et Kamdem, 2010). Puisqu'il s'agit des PME familiales, il arrive souvent qu'un coup de fil soit suffisant pour recruter et dans certains cas, le circuit de recrutement est respecté. Dans ce contexte africain du recrutement, l'appariement à un poste à pourvoir dans une PME familiale congolaise est moins le choix du candidat parmi plusieurs postes qui se présentent à lui, mais plutôt le choix du recruteur parmi plusieurs candidats.

Par ailleurs, un accent particulier est tout de même mis sur la notion de sélectivité (De Larquier et Monchatre, 2014) que sur la notion de familiarité ce qui permet aux PME familiales congolaises de bénéficier d'un avantage concurrentiel défendable. A ce titre, le processus de

recrutement, en terre congolaise dans les PME familiales, s'individualise de plus en plus, les critères de sélection se multiplient et deviennent plus objectifs que subjectifs.

Toutefois, cette objectivité qui s'impose de fait, parce qu'exigée par les besoins de compétitivité, alimentée par le chômage et conditionnée par le symptôme de sélectivité accrue oblige l'adoption d'un processus qui, sans être plus spécifique, est constitué des composantes suivantes :

- la détection du besoin pour les mobiles de rationalisation du recrutement ;
- la sélectivité dans les préalables des entretiens de recrutement ;
- la sélection de la crème de la crème ;
- les entretiens de recrutement ;
- la vérification des informations données par tous les candidats retenus pour chaque poste ;
- l'intégration du recruté dans la PME familiale.

En outre, une observation pointue des PME familiales met en évidence les difficultés rencontrées par certains recruteurs dans la sélection des meilleurs candidats. Il arrive souvent de constater que dans une multitude des dossiers à traiter, les recruteurs aient des énormes difficultés pour sélectionner le meilleur candidat, parce que dans la plupart des cas, ils manquent d'expérience requise. C'est pour cela qu'il serait souhaitable que des réflexions, visant à encourager le recrutement des jeunes qui sortent fraîchement des universités et sans expérience, soient menées et intégrées dans les politiques de gouvernements successifs en République du Congo.

Par essence, le recrutement est une activité stratégique qui a pour vocation d'assurer la pérennité d'une PME familiale. Il permet de sélectionner ceux qui ont du talent et d'aider l'entreprise à s'inscrire sur le long terme. En cela, il reste une tâche délicate pour ceux qui l'exercent, en Afrique, à cause des pesanteurs culturelles, ethniques et religieuses. C'est pour cela que les raisons pour lesquelles un candidat n'a pas été retenu lors d'un recrutement sont rarement expliquées (Piguet et Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population, 2001) dans les PME familiales congolaises.

#### Conclusion du chapitre 4

La capacité à cerner le contexte où le thème opérationnalisé est d'une importance capitale dans une recherche doctorale. Elle aide à mieux appréhender les passerelles qui jalonnent le champ

d'étude dans lequel le travail est réalisé. L'objectif de ce chapitre vise à mieux comprendre les caractéristiques économiques, sociales et entrepreneuriales de la République du Congo qui est la surface géographique où exercent les PME familiales qui ont été retenues pour ce travail scientifique.

Ainsi, après avoir présenté théoriquement les caractéristiques économiques, sociales et entrepreneuriales de la République du Congo, avons-nous accordée une attention particulière sur le plan national de développement de ce pays d'Afrique centrale. Ce document, c'est-à-dire, le plan national de développement a pour vocation de donner les grandes orientations pour permettre le passage de la République du Congo du pays en voie de développement au pays émergent. Afin d'atteindre autant que possible cette émergence, les secteurs porteurs à même d'insuffler ce développement ont été retenu. Dans ce chapitre, nous avons présenté quelques secteurs d'activités ayant trait à notre recherche doctorale et faisant partie du plan national de développement.

Alors que l'environnement des PME est vaste en République Congo, l'orientation de cette recherche doctorale porte sur les PME familiales congolaises. Il ne s'agit pas de toutes les entreprises familiales, mais d'un nombre d'entités économiques œuvrant dans un environnement propice et fortement porteur. Dans cette veine, il était important, semble-t-il, de faire un état des lieux du secteur d'activité de PME familiales en terre congolaise. En définitive, l'étude de l'environnement global de la République du Congo a permis de mieux comprendre le champ d'intervention et a finalement consolidé l'ancrage de notre recherche scientifique. Elle a également renforcé le postulat formulé qui nous a orienté vers la compréhension et l'appréhension de ces secteurs d'activités. Au-delà de l'étude d'un secteur qui constitue, somme toute, la présentation d'un domaine d'intervention, ce chapitre est un pont qui permet d'accéder au cinquième chapitre consacré à la présentation du terrain.

## CHAPITRE 5 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### Introduction du chapitre 5

La méthodologie de la recherche est l'épine dorsale d'une étude scientifique sérieuse. Toute recherche scientifique se doit de définir de manière précise et claire sa démarche méthodologique pour donner un aperçu longitudinal et intérieur du processus scientifique qui a été mobilisé pour obtenir les résultats présentés. Dans cet ordre d'idée, le recours à une méthodologie scientifique appropriée est indispensable pour cerner les subtilités qui entourent un phénomène social à étudier (Audet et Parissier, 2022). En cela, la méthodologie de la recherche s'impose avec une précision croissante et s'affirme de manière soutenue dans le giron de l'environnement scientifique.

Un examen attentif des études scientifiques qui ont accordé un positionnement stratégique aux approches méthodologiques démontre, à juste titre, la présence des résultats probants incontestés et incontestables, dans plusieurs domaines de la vie, puisqu'elles permettent de prouver des phénomènes solidifiés des organisations (Bachelard, 2004).

Donnant, d'une part, une dimension profonde, prudente, ambitieuse et, d'autre part, une ouverture d'esprit aux chercheurs, la méthodologie de la recherche est, dans cette optique, la raison d'être même des disciplines scientifiques qui lui accordent un intérêt particulier et qui s'y consacrent (Gavard-Perret et al., 2012) avec abnégation dans le respect des principes qui constituent son fondement. Considérées comme un moyen et non comme une fin en soi (El Orf, 2015), les approches méthodologiques ont pour finalité de créer des connaissances aux fins d'augmenter de façon considérable le patrimoine de la connaissance.

Le cinquième chapitre de cette recherche doctorale s'inscrit dans cette logique et accorde un intérêt plus qu'indispensable à la méthodologie de la recherche scientifique. Il s'agit, de notre point de vue, du soubassement qui a été un viatique dans le travail de terrain, notamment la collecte des données et le traitement des informations.

A quoi sert une méthodologie scientifique sans l'existence d'un positionnement épistémologique ? La réponse à cette question exige de nous, dans le cadre de cette recherche, un positionnement épistémologique avant d'aborder la question liée à la méthodologie de la recherche proprement dite. Ainsi, le positionnement épistémologique constitue-t-il la première section de ce cinquième chapitre. La deuxième section s'intéresse, quant à elle, aux approches

méthodologiques qui ont été mises en branle tout le long de notre travail de recherche. La troisième section s'occupe de l'analyse des données.

### 1. La posture épistémologique

Suivant la démarche scientifique traditionnelle en sciences de gestion et du management, le positionnement épistémologique est l'élément fondamental qui définit la méthodologie de recherche (Cherkaoui et Haouata, 2017). Le choix d'une posture épistémologique est, en suivant la même idée, une manière de s'affirmer et de donner de façon précise son identité scientifique. Le but d'une telle démarche est de garantir, dans une certaine mesure, une cohérence, d'attester une constance et par voie de conséquence, de donner une crédibilité aux connaissances scientifiques découvertes par le chercheur (Ben Aissa, 2001). Dans ce même raisonnement, le positionnement épistémologique ne saurait être considéré comme une simple réflexion méthodologique, mais comme une matière rocheuse et dure sur laquelle se reposent toutes connaissances visant à déterminer les jalons d'une recherche.

#### 1.1.Les différents types de positionnement épistémologique

Il existe deux types de positionnements qui s'opposent et parfois se complètent dans le cadre de ce qui est appelé aujourd'hui la méthode mixte (Anadón, 2019). Il s'agit notamment du positivisme et du constructivisme.

##### 1.1.1. Le positivisme

Le positivisme est un positionnement scientifique qui atteste que la réalité est une essence, une évidence sensible (El Orf, 2015) qui vise à constituer des connaissances valables (Piaget, 1967). Toute étude scientifique basée sur le positivisme aide à mieux cerner la connaissance de la réalité, une réalité en soi qui n'est pas influençable par les chercheurs qui l'observent et qui la décrivent, la réalité objective. Dans cet ordre d'idée, le positivisme insiste sur la neutralité qui doit exister entre le sujet et l'objet à étudier. En allant de l'avant dans cette même direction, la neutralité évoquée finit par consolider le principe d'objectivité dans la production des savoirs du chercheur (Popper, 1991).

Dans le cadre d'une recherche scientifique où le positionnement est positiviste, la recherche de la connaissance vise tout simplement à mettre à jour les lois d'une réalité bien connue qui était jusqu'à l'extérieur du phénomène, mais qui n'était pas encore cerné par les individus qui l'observaient (Perret et Séville, 2007). Dans cette perspective, l'idée de construire le phénomène est inexistante dans l'approche positiviste puisque le phénomène à étudier par le

chercheur existe en lui-même, en toute indépendance. Ce fait social n'a pas besoin de l'attention que le chercheur lui accorde ou pourrait éventuellement lui accorder.

Rien ne se crée dans la lignée du positivisme. En effet, tout savoir qui s'inscrit dans le cadre de la découverte des connaissances positivistes est acontextuel puisqu'il a pour vocation de mettre à jour les lois universelles, en d'autres termes, d'expliciter le fonctionnement d'une certitude identique, qui dure longtemps et ne change pas (Le Moigne, 1990). La conception du positiviste soutient également que l'observation d'un phénomène factuel par un chercheur ne modifie ni l'objet à étudier, ni les attitudes du chercheur qui observe l'objet à étudier. Si le terrain d'opérationnalisation est modifié par les aléas naturels ou des êtres humains, cela ne concerne nullement les principes qui régissent le positivisme.

Par ailleurs, le paradigme positiviste se caractérise également par la mobilisation des formulations qui s'inscrivent dans l'optique de la logique déductive (El Orf, 2015), parce que restant dans les sentiers de la raison expérimentale (Berthelot, 2001) et s'appuyant dans les principes sacro-saints du cadre normatif conventionnel des us et coutumes scientifiques (Piron, 1996).

Ensemble des méthodes pouvant permettre aux chercheurs de collecter les données sur un champ d'étude, avec pour finalité de cerner la réalité passive du fait social, le positivisme fait de la compréhension du monde, de sa connaissance et de son explication une condition obligatoire qui canalise l'observation du chercheur tout en l'incitant à rester dans l'impartialité de ce qu'il observe et en lui rappelant que le lien existant entre le chercheur et le phénomène à étudier n'est pas pensé, il est plus que jamais neutralisé.

Toutefois, le positionnement épistémologique positiviste présente des limites. Il est, comme tout positionnement en sciences de gestion, critiqué et critiquable par certains chercheurs. Les causes de ces critiques sont certainement les discours tenus et développés par certains chercheurs positivistes. En effet, la conception positiviste accorde une attention soutenue aux études expérimentales en affirmant qu'une réalité ne peut être fausse ou vraie et donc scientifique que lorsqu'elle est passée par le tamis de l'observation (Dumez, 2012). Une telle conception, développée par le cercle de Vienne, a conduit les adeptes du constructivisme (Dumez, 2012) à proclamer la mort précoce du positionnement positiviste. Cette manière de voir les choses peut être soutenue par une argumentation solide. En effet, l'existence d'une recherche scientifique purement expérimentale est inadmissible. Tout chercheur, dans son parcours professionnel, procède toujours à une expérimentation avec sa pensée (Gauss, 1938).

Aussi, pouvons-nous rappeler que dans certaines circonstances, la pensée du chercheur et sa dimension d'observation œuvrent souvent ensemble pour guider le processus décisionnel du chercheur. Toutefois, le positivisme plaide pour l'unicité des sciences et refuse, par le fait même, l'idée de la particularité et de la spécificité de certaines sciences telles que les sciences de l'organisation (Durkheim, 1988). Le positivisme soutient même l'idée selon laquelle les principes d'objectivité et de neutralité devraient s'appliquer à toutes les sciences, sans exception, y compris les sciences de l'organisation (Lee, 1999) telles que les sciences de gestion et du management. Or, ces principes respectables posent d'énormes difficultés lorsqu'il s'agit d'étudier le phénomène des structures complexes et insaisissables comme les PME familiales. Cette catégorie d'entreprise est gérée par les hommes qui peuvent, par rapport à leur idiosyncrasie, privilégier les aspects cachés de l'iceberg organisationnel au détriment de ses aspects visibles. Dans ce même sillage et à titre d'illustration, il a été démontré que l'avènement de nouvelles technologies de l'information et de la communication a fortement bouleversé le fonctionnement effectif des entreprises. Ce chamboulement exige d'autres paradigmes en termes de management des ressources humaines et en termes d'approches stratégiques et marketing. Aucun spécialiste de management n'acceptera, dans ces conditions, de rester dans une démarche monotone et unilatérale. Au fait, l'homme est loin de se comparer aux lions qui peuvent exprimer certains gestes de la même manière lorsqu'ils ont besoin de satisfaire tel ou tel besoin. Chaque système organisationnel exige une culture organisationnelle spécifique et vit dans le respect des normes qui régissent le management situationnel, avec pour corollaire une contextualisation perpétuelle. Or, le phénomène d'un tel système organisationnel (Crozier et Friedberg, 1997) ne peut pas être l'objet d'une observation scientifique au sens propre du terme. En effet, l'impact des technologies sur une entreprise familiale, par exemple, est un objet abstrait et non un objet physique comme une orange qui tombe et qui mérite d'être observée. Il serait donc malaisé d'imposer aux sciences des organisations, qui gèrent dans leur quotidien les acteurs pensants, de s'agripper sur les lois universelles, invariables et plus que régulières.

Les limites du positivisme s'expliquent aussi par le fait du risque de circularité (Bamford, 1993). En effet, tous les phénomènes sociaux sont construits sur la base des théories préalablement définies. Il ne s'agit pas seulement des faits du paradigme compréhensif, mais également des phénomènes de la posture explicative et donc des faits observationnels. Dans cet ordre d'idée, la circularité trouve son expression et s'affirme d'une manière précise dans les principes positivistes.

### 1.1.2. Le constructivisme

Le succès du constructivisme en sciences de gestion dans le monde scientifique francophone n'est plus à démontrer (Martinet, 1990). Plusieurs universitaires et chercheurs accordent un intérêt particulier à cette posture épistémologique, à en compter le nombre d'articles, de thèses et de mémoires. Le rayonnement du constructivisme dépasse, de nos jours, le cercle des sciences sociales pour bénéficier d'une assise incontournable dans les sciences de gestion et du management (Roy, 1992).

Il est devenu de coutume que chaque chercheur se positionne épistémologiquement pour mieux clarifier sa vision de la science et de la vie. Dans ce contexte, le positionnement constructiviste connaît une floraison hors du commun (Mir et Watson, 2000) ; les publications ayant choisi le paradigme constructiviste ont considérablement crû au cours de ces dernières années (Igalens et Vicens, 2005). Le constructivisme est, à cet effet, un positionnement épistémologique qui affirme de façon précise et claire qu'un chercheur dispose des atouts à même de développer son intelligence, de construire ses savoirs, dans une logique de contextualisation, pour mieux apprêhender les phénomènes sociaux des organisations. La nécessité d'appréhender aide, dans cette perspective, à la compréhension des faits, par le chercheur, sur la base de l'existant pour mieux modifier, adapter et canaliser les compréhensions factuelles d'une situation donnée. Dans un style racé, le constructivisme soutient que toute réalité est la résultante d'une construction qui se fait par le biais des chercheurs qui ont pour finalité de considérer les actions pragmatiques de réussite comme un critère de scientificité (Avenir et Thomas, 2011), en d'autres termes, ce qui est scientifique. Il ne s'agit pas ici d'inscrire le constructivisme dans une logique passive, mais de la considérer comme une posture dynamique qui a pour vocation de s'intéresser aux savoirs en action, c'est-à-dire, à l'aptitude à mieux cerner les choses afin de mieux les connaître (Masciotra, 2007). Dans cette veine, connaître signifie la volonté manifeste d'aller progressivement vers l'épigénèse (Moloumba Mokango, 2020), c'est-à-dire, accepter et s'adapter à quelque chose de nouveau en faisant appel aux intelligences nouvelles, dans un nouvel environnement pour la compétitivité de l'organisation et la performance des ressources humaines. Cela est d'autant plus vrai, car l'aptitude d'intelligence incite à l'acceptation de l'adaptabilité pour faire face aux nouvelles situations qui impactent positivement ou négativement une organisation.

De façon naturelle, les chercheurs sont dominés par une nature intérieure de se positionner lorsqu'il s'agit de produire des savoirs scientifiques. Le choix du positionnement constructiviste est conditionné par l'intériorisation des éléments qui structurent cette posture épistémologique.

Suivant les travaux de (Charreire et Huault, 2001), les éléments structurants de la posture constructiviste sont la négation du présumé ontologique, la co-construction des situations avec les acteurs de terrain et la construction des phénomènes comme objet de recherche.

Dans la pratique constructiviste, deux conceptions se dégagent dans le cadre de ce qu'on appelle une discontinuité dans la continuité du paradigme constructiviste. Il s'agit de la conception constructiviste radical et de la conception constructiviste interprétativiste. Le chercheur constructiviste se doit, comme dans le cadre du choix entre le positionnement positiviste et le positionnement constructiviste, de choisir lequel des deux conceptions convient pour mener à bon escient sa recherche scientifique. Ces conceptions sont le constructivisme radical et l'interprétativisme. Le constructivisme radical soutient l'idée d'introduire un lien étroit entre les savoirs et la réalité en vue de constituer la viabilité (Von Glaserfeld, 1994). Toute connaissance, toute étude scientifique est considérée comme viable tant qu'il reste un chemin avec la possibilité de circuler librement pour atteindre un objectif spécifique. Dans cet ordre d'idée et dans le monde de la recherche, le constructivisme radical s'inscrit dans un sillage de pensée selon laquelle toute connaissance ne peut être un outil que dans le domaine de l'expérience du chercheur concerné (Piaget, 1967).

Par ailleurs, du point de vue de l'interprétativisme, plusieurs hypothèses peuvent être considérées comme les fondements du constructivisme interprétativiste. Dans le cadre d'une approche comparative, l'interprétativisme peut se différencier du constructivisme radical par les éléments suivants :

- il existe un lien fort entre ce qui est étudié et le sujet connaissant : les relations qui existent entre les caractéristiques d'un phénomène étudié ont un lien avec le sujet qui étudie ce fait social ;
- la multiplicité des réalités : dans une étude scientifique sérieuse, l'existence de certains faits sociaux n'est pas toujours la cause de certaines lois naturelles ;
- les limites de la réalité absolue : les adeptes de l'interprétativisme ne croit pas à la vérité absolue. Cette dernière est tout simplement le reflet de ce que le chercheur a compris du phénomène étudié ;
- la conception des savoirs: dans le sillage de l'interprétativisme, le chercheur ne peut parler de conception des savoirs que lorsque cette dernière est considérée comme une construction. Tout doit se construire et rien ne peut être le fruit de la non-construction ;
- l'amélioration continue : s'inscrivant dans la logique de toute construction, le manager ou le chercheur constructiviste qui opte pour l'interprétativisme se doit d'accepter le

monde de la recherche comme un processus continu d'amélioration des connaissances ;

- l'acceptation de l'hermeneutisme et de la dialectique : dans le fonctionnement effectif de l'interprétativisme, seules les études qui acceptent l'interprétation et la dialectique sont admises comme sujet de recherche.
- les critères d'évaluation : l'authenticité et la crédibilité sont considérées comme les critères d'évaluation de l'interprétativisme.

## 1.2.Le choix de l'interprétativisme

Avant d'aborder la partie réservée au constructivisme interprétativiste, il sied de rappeler, en dernière instance qu'il existe des points de divergence et de convergence entre la conception radicale et la conception interprétativiste (M.-J. Avenier, 2011). Si la dimension convergente peut être une source de rapprochement, la dimension divergente peut-être source d'éloignement parce que les éléments de divergence ne sont pas aussi marginaux. Toutefois, en tant que chercheur nous devons nous positionner. Ainsi, dans le cadre de cette recherche doctorale, avons-nous choisi le positionnement interprétativiste.

En effet, notre sujet porte sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Par ce sujet, nous cherchons à connaître comment les PME familiales élaborent leurs capacités d'anticipation. Une telle étude exige la connaissance du phénomène. Or, l'interprétativisme soutient que l'expérience des humains œuvrant dans une structure donnée est connaissable. Dans cette perspective, nous allons, dans le cadre de cette étude, chercher à connaître les mécanismes qui sont mis en mouvement par les PME familiales pour développer leurs capacités d'anticipation. Par ailleurs, nous cherchons à mieux cerner les expériences des acteurs de terrain sur la manière de développer les capacités anticipatives de leurs PME familiales. Cette trajectoire pour laquelle nous optons s'inscrit dans celle de l'interprétativisme qui plaide et argumente sur l'intérêt de cerner l'expérience et le vécu de l'individu pour mieux expliciter un phénomène (Cherkaoui et Haouata, 2017).

Notre sujet s'inscrit dans une dynamique exploratoire. Il n'est pas évident de donner, d'entrée de jeu, des réponses précisément formulées. Nos réponses ne seront que la résultante d'une étude de terrain. Les éléments évoqués permettent de relever l'importance de se positionner comme interprétativiste parce que l'idée des possibilités (Comtet et Fourrier, 2012) n'est pas à écarter dans le cadre de cette recherche scientifique.

L’interprétativisme s’impose parce qu’il va absolument y avoir des relations réciproques entre le chercheur que nous sommes et les acteurs de terrain qui vivent, de façon pratique, le développement de leurs capacités d’anticipation dans les PME familiales congolaises. Or, l’existence des interactions entre le chercheur et les acteurs de terrain pour construire ensemble l’explication d’un phénomène est du ressort de l’interprétativisme (Charreire et Huault, 2001).

En outre, nous visons clairement à interpréter le fait social lié au développement des capacités d’anticipation des petites et moyennes et entreprises familiales. Par interpréter, nous entendons la capacité de donner du sens, l’aptitude à dévoiler de la signification, la disposition à faire la transposition et la traduction d’un système vers un autre pour les nécessités de rendre clair ce qui paraît plus difficile pour être intériorisé par l’esprit. Cette démarche qui consiste à produire, à interpréter et à donner du sens à un phénomène constitue le socle du positionnement interprétativiste.

Toutefois, nous ne pensons pas que nos résultats ont un caractère de conclusion faisant autorité. Nous sommes conscients que dans un autre environnement, dans des conditions différentes ou d’ailleurs, dans un même environnement en étudiant le même phénomène social que nous, d’autres chercheurs pourront éventuellement interpréter autrement le même fait social. Accepter de travailler dans le sillage ce dispositif, c’est finalement s’orienter dans les jalons de l’interprétativisme qui soutient que d’autres chercheurs pourraient construire autrement le même fait social étudié (Dumez, 2010).

En définitive, l’analyse des différents types de positionnement épistémologique a contribué à mieux cerner les mobiles qui nous ont poussé à choisir l’interprétativisme. Il est, à cet effet, de choisir une démarche scientifique.

### 1.3.Le choix de la démarche abductive

La réflexion profonde sur la capacité de choisir sa démarche scientifique après avoir retenu un positionnement épistémologique ne peut pas être considérée comme un angle mort pour la recherche (Moscoso, 2013). Elle s’impose de fait et bénéficie du même positionnement que la posture épistémologique, la méthodologie de la recherche et même l’analyse des données. C’est d’ailleurs cette démarche scientifique qui joue un rôle incontestable dans l’émission des hypothèses ou la présentation des propositions théoriques. A cet effet, trois démarches peuvent être mobilisées par les chercheurs, dans le cadre de leurs études scientifiques rigoureuses. Il s’agit des démarches hypothético-déductive, inductive et abductive. Dans la recherche en sciences de gestion et du management, chaque chercheur se doit de s’orienter vers une

démarche pour mieux canaliser son orientation scientifique et consolider la véracité des résultats qu'il produit. La démarche hypothético-déductive La méthode hypothético-déductible a pour but de développer des savoirs véritables (Moscoso, 2013). Cette méthode soutient qu'il est possible, à partir des conceptions existantes, d'émettre des hypothèses explicatives sur un fait étudié dans une organisation. Il est souvent constaté que cette démarche finit par valider des réponses provisoires, même si le travail est réalisé dans une logique de réfutabilité.

La démarche inductive croit en la réalité du terrain. Elle pense que les hypothèses doivent être le fruit de l'observation de certains phénomènes sur le terrain qui doivent, par une suite logique, aider à développer des théories suivant les principes scientifiques (Lévi-Strauss, 1967). En cela, le développement de la sensibilité et de la créativité par le chercheur qui choisit la méthode inductive est d'un secours indispensable pour proposer au monde scientifique une théorie nouvelle (Raymond, 2005). La réalité inductive est celle qui incite à chercher les choses qui ne collent pas dans le tableau (H. S. Becker, 2002), à en trouver les explications plausibles pour aider l'humanité dans son évolution.

Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous avons choisi la démarche abductive. En effet, la démarche abductive est une méthode qui aide le chercheur à atteindre une nouvelle idée (Peirce, 1974). Elle vise à élaborer des propositions théoriques sur la base des données empiriques. Elle porte sur les possibles (Dumez, 2012) et fait la synthèse de la démarche hypothético-déductible et de l'induction (Atkinson et Thiercelin, 1993). Or, dans le cadre de notre démarche scientifique, nous avons observé que les PME familiales congolaises développent consciemment ou inconsciemment des capacités d'anticipation. Ensuite, nous avons mené des recherches sur la revue de la littérature existante et avons compris qu'il existe quelques modèles sur le développement des capacités d'anticipation. En outre, nous avons constaté que dans le cadre de l'environnement congolais, il n'existe pas de théorie visant à aider les professionnels à développer les capacités d'anticipation. Enfin, nous nous engageons à formaliser ce processus. En cela, la démarche abductive est un viatique.

Par ailleurs, quatre critères caractérisent la démarche abductive, notamment le critère explicatif, le critère de testabilité, le critère de diversité pour être en mesure d'expliquer plusieurs propositions théoriques de façon simple, précise, claire et le critère de l'ouverture pour permettre à d'autres chercheurs d'aborder les angles morts du sujet. Ces éléments de la méthode abductive nous intéressent. En effet, notre travail n'est pas une tour douée d'une beauté singulière irréprochable. Nous sommes dans l'ouverture, en estimant que d'autres chercheurs pourront apporter d'autres éléments dans l'amélioration du processus des capacités

d'anticipation dans les PME familiales congolaises. La démarche abductive intègre l'observation et le raisonnement (Angué, 2009) dans la mise en œuvre des propositions théoriques capables d'orienter la recherche. Dans cet ordre d'idée, la démarche abductive puise les informations du terrain, s'en détache (Berger et al., 2017) pour vérifier si la conception existe dans la littérature puis émet des propositions théoriques. La démarche abductive a une visée scientifique qui consiste à permettre aux chercheurs de s'exprimer suivant les principes d'un domaine donné, dans un monde spécifique (Findeli, 2010). Ces caractéristiques consolident notre approche scientifique et nous aident à atteindre notre objectif par la conciliation de l'observation du terrain et la revue de la littérature fournie sur le développement des capacités d'anticipation ; même si l'adaptabilité est nécessaire parce que cette conception est presque inexistante dans le domaine des PME familiales. Considérée comme une méthode qui vise à élargir les savoirs et un processus qui aide à l'élaboration des réponses provisoires explicatives (Clot-Goudard et al., 2018) la démarche abductive fait la synthèse entre, d'une part, l'observation du terrain et, d'autre part, les travaux existants en la matière pour émettre, sans nul doute, des propositions possibles.

En somme, l'abduction a été choisie parce que nous avons voulu corroborer les informations de la littérature par le terrain. Ce bouclage épistémologique conduit inévitablement au choix d'une méthodologie de recherche scientifique qui constitue la deuxième section du chapitre.

## 2. Nos choix méthodologiques

En dehors du fait que de nos jours on évoque la méthodologie appelée qualimétrie (Savall et Fièvre , 2014), de façon traditionnelle, la recherche en sciences de gestion et du management est régie par deux méthodologies, notamment la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative. Qu'en est-il exactement de ces deux méthodologies et quelle est notre démarche de recherche ? Telle est la trame de cette deuxième section du sixième chapitre.

### 2.1. Différence entre la qualitative et la quantitative

La méthodologie quantitative est non seulement un instrument de légitimation des recherches en sciences de gestion (Déjean, 2006), mais également l'une des caractéristiques dominantes (Maurand-Valet, 2011) des sciences sociales et humaines dans le monde universitaire. Mobilisée par certains chercheurs qui trouvent en elle un instrument nécessaire pouvant permettre de légitimer la production valable des connaissances, la méthodologie quantitative dispose des atouts pour admettre et tester des propositions théoriques sur une cible représentative en vue d'obtenir des résultats viables (Dehbi et Angade, 2019). Bien que sa

construction soit de nos jours une préoccupation majeure des chercheurs, force est de constater une augmentation soutenue de l'utilisation des données chiffrées en sciences de gestion (Chiapello et Desrosières, 2006). Cette augmentation consolide, dans une certaine mesure, le positionnement de la méthodologie quantitative en sciences de gestion et de management (Dehbi et Angade, 2019), parce qu'elle permet aux chercheurs d'expliquer les bases méthodologiques sur lesquelles leurs études sont fondées (Kim et Augiseau, 2019).

Cependant, s'il était permis de faire une étude comparative de la littérature des sciences de gestion et du management produite par les francophones et les anglophones, la franchise universitaire exige d'admettre que cette augmentation des études ayant mobilisé la méthodologie quantitative est plus observée dans les pays anglophones (Giacomin et Janssen, 2009). Alors que les chercheurs des pays anglophones s'intéressent aux questions quantitativistes, les francophones préfèrent les approches qualitatives (Welter et Lasch, 2008). Si 75% des chercheurs francophones ont des tendances qualitatives (Lasch et Yami, 2008), les auteurs (Mullen et al., 2009) évoquent un pourcentage de 60 à 70 % des travaux anglophones qui choisissent la méthodologie quantitative.

Ayant déjà passé la phase du crible des critères de fiabilité et de reconnaissance scientifique (Chabaud et Germain, 2006), la méthodologie quantitative postule pour les questions scientifiques qui ne sont pas à la portée des autres approches méthodologiques. Restant fidèle aux circuits intellectuels tracés par leurs maîtres statisticiens et dépassant les conflits avérés d'une certaine époque des tenants qualitativistes (Chatelin, 2005), les adeptes du quantitativisme s'inscrivent dans une visée de généralisation de leurs résultats scientifiques, même si, à certains égards, ces productions demeurent analytiques (Moriceau et al., 2000). La méthodologie quantitative préfère les chiffres au détriment des mots (Huberman et Miles, 1991). De ce qui précède, il ressort que la démarche de la méthodologie quantitative est celle qui consiste à collecter des données numériques pour conforter la place quantitative par le biais des preuves probantes et avérées (Aberdeen, 2013).

Dans sa mise en œuvre, la méthodologie quantitative accepte dans son fonctionnement effectif le concept de variabilité indépendante par rapport à une autre variable dans un échantillon de population précise. Par ailleurs, trois approches quantitativistes sont mises à la disposition du chercheur qui décide de choisir la méthodologie quantitative. Il s'agit des approches descriptive, expérimentale et causale.

Toutefois, la méthodologie quantitative peut être aussi mieux appréhendée par le truchement de sa distinction triptyque. Elle est réaliste, dualiste et objectiviste (Lincoln et Guba, 1989).

Par ailleurs, la méthodologie qualitative est celle qui encourage le contact avec les acteurs de terrain. Lorsqu'un chercheur refuse de s'enfermer dans son bureau pour travailler sur les banques de données (Dumez, 2010), lorsqu'il n'accepte pas de s'enraciner dans son laboratoire pour faire des expérimentations, lorsqu'il considère que tout dans la vie est le fruit d'une co-construction entre, d'une part, le chercheur, et d'autre part, les acteurs de terrain ; alors, il est pour le monde de la recherche un adepte de la méthodologie qualitative.

En effet, la méthodologie qualitative peut être définie comme celle qui a pour vocation de recueillir les données verbales, tout en puisant, dans une moindre mesure, dans la musique et les images, avec pour finalité de permettre un processus interprétatif (Aubin-Augé et al., 2008). La méthodologie qualitative est également celle qui s'inscrit rarement dans une logique de quantification et de mesure. Elle est souvent utilisée en opposition à la méthodologie quantitative (Pope et Mays, 2006).

En outre, une recherche qualitative, par essence, vise à construire les phénomènes de concert avec les acteurs de terrain. Ce faisant, elle aide à mieux cerner les phénomènes qui vivent, comme des êtres humains au sein des organisations, de donner sens à chaque phénomène tout en expliquant avec des précisions croissantes sa conduite (Demony, 2016). La recherche qualitative aide également les chercheurs à développer des savoirs capables de rendre explicite le fonctionnement des faits dans la gouvernance effective des organisations. Dans la pratique, le développement des connaissances a une dimension double. D'une part, ce développement permet à faire avancer la science et contribue, à cet effet, à sa pérennisation et, d'autre part, il est un outil décisif et incontestable qui apporte son soutien aux managers des PME familiales dans le cadre de leur processus décisionnel.

Après avoir fait la synthèse des deux méthodologies notamment, la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative, nous allons maintenant présenter les raisons fondamentales qui nous encourage à choisir la méthodologie qualitative.

## 2.2.Le choix de la méthodologie qualitative

Dans le cadre de cette recherche doctorale, nous avons choisi la méthodologie qualitative. En effet, notre sujet de recherche porte sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Nous cherchons dans le cadre de cette recherche à mieux cerner le

fonctionnement du phénomène de développement des capacités d'anticipation au sein de cette catégorie de structure. Dans cet ordre d'idée, nous refusons de nous enfermer dans un bureau en train d'imaginer des faits, tel un stratège de salon, pour faire des conclusions. Nous refusons également de rester au sein du laboratoire pour consulter la base des données existantes ayant trait aux capacités d'anticipation dans les PME familiales. Nous sommes convaincus, à juste titre, que la compréhension de notre sujet ne peut se faire que sur le terrain au contact avec les acteurs qui vivent au quotidien ce phénomène d'entreprise. Le travail de contact avec les acteurs de terrain est non seulement facilité, mais demeure l'expression profonde de la méthodologie qualitative (Dumez, 2011). De ce contact de terrain, il ressort la nécessité de mettre les sujets dans les conditions qui leur permettent de réfléchir, de coopérer, d'agir, de communiquer et d'interagir pour une compréhension véritable du phénomène en étude.

En outre, notre sujet concerne l'étude d'un fait à dimension variable qui vise à permettre la pérennisation des entreprises familiales. Dans cette perspective, l'interprétation (Poisson, 1991) comme moyen de mieux clarifier la manière dont les entreprises développent leurs capacités d'anticipation s'impose avec acuité dans l'approche méthodologique que nous mettons en mouvement (Faye et al., 2021). La mise en œuvre de l'interprétation, dans une visée interprétative (Abaté, 2018), s'explique aussi par le fait que tout n'est qu'interprétation dans la vie. En cela, tout phénomène peut être interprété par le biais des méthodes et des mécanismes mis en place par le chercheur (Dumez, 2010). Dans notre cas, l'interprétation des données conformément aux exigences de la méthodologie qualitative nous a permis de comprendre les phénomènes des PME familiales que nous avons sélectionnées (Rispal et Jouison-Laffitte, 2015).

Par ailleurs, nous avons observé, dans le cadre de notre vie professionnelle que les PME familiales congolaises développent consciemment ou inconsciemment leurs capacités d'anticipation. Pour mieux s'enquérir de la situation, notre question principale de recherche est celle de savoir comment les PME familiales congolaises développent leurs capacités d'anticipation. Les questions liées au comment sont traitées par le truchement de la méthodologie qualitative (Yin, 2012).

Nous n'avons pas choisi la méthodologie qualitative par opposition à la méthodologie quantitative. Notre choix s'explique par le fait que la méthodologie qualitative nous aide à étudier les structures de taille restreinte (Giordano et Jolibert, 2016). Or, dans ce travail de recherche scientifique que nous menons avec dextérité et doigté, nous avons retenu comme objet d'étude les PME familiales congolaises qui sont, par leurs définitions, des entités de taille restreinte. En acceptant cette pensée, nous nous inscrivons, toute chose égale par ailleurs, dans

la logique de (Weick, 1996) qui nous incite à aborder les questions qui sortent de l'ordinaire, parce qu'étant dégradées, pour expliciter ce qui sous-tend une organisation par des analyses plus fines des systèmes de communication et de fixation des objectifs précis et clairs qui prennent en compte les rôles de chaque acteur au sein de sa structure restreinte.

La recherche qualitative exige que le chercheur développe certaines qualités ayant un lien avec attitudes d'un bon chercheur pour mieux appréhender un sujet de recherche (Aubin-Auger et al., 2008). Or, dans l'optique de cette recherche, nous développons un côté empathique pour explorer les émotions des acteurs de terrain, cerner les sentiments des sujets, comprendre leurs expériences personnelles et intérioriser les mobiles de leurs attitudes dans un processus décisionnel. A ce titre, la méthodologie qualitative est singulièrement mieux placée pour nous aider à atteindre nos objectifs de recherche. Notre démarche vise, dans le cadre de cette recherche, à observer le réel pour mieux comprendre les principes, les normes et les règles qui régissent son fonctionnement effectif. Ce réel est l'expression des PME familiales congolaises avec la singularité d'accorder un regard pointu sur le développement des capacités d'anticipation. Pour être plus précis, nous travaillons dans un terrain inconnu, de notre objet d'étude, qui sont les PME familiales congolaises, pour s'immerger, tel un aveugle qui recouvre sa vue, et par cet acte comprendre (Elenga et al., 2021) non seulement le phénomène du développement des capacités d'anticipation, mais également expliciter ses enjeux et ses résultats qui peuvent être utilisés comme facteur clé de succès par des managers et des chercheurs congolais. Ceci s'inscrit dans les sillages de (Popper, 1979) qui estime que la méthodologie qualitative doit s'exprimer dans un champ de compréhension des acteurs en prenant en compte la contextualisation du phénomène. Dans cette optique, nous ne nous inscrivons pas dans la logique de mettre en évidence les lois universelles (Dumez, 2011), mais nous soutenons l'idée d'une démarche compréhensive qui a pour finalité d'atteindre un but dans un contexte spécifique.

La co-construction est également l'un des points saillants de la méthodologie qualitative. En effet, la vérité n'étant pas une, il est important que la compréhension des phénomènes humains au sein d'une structure organisationnelle soit le fruit de la co-construction entre le chercheur et les acteurs de terrain parce qu'ils sont des témoins oculaires qui vivent ces faits sociaux de façon permanente (Martel, 2007). En cela, dans la veine de notre démarche méthodologique, nous allons rentrer en contact avec les acteurs de terrain pour découvrir les significations des phénomènes, proposer une compréhension objective, par rapport à notre degré de conscience,

en mettant de côté les stéréotypes, en exploitant les données de façon précise (Lapierre, 1993) pour mieux donner du sens à un phénomène organisationnel qui est la capacité d'anticipation. Notre recherche doctorale porte sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Suivant les recherches menées sur le terrain et sur la littérature congolaise, cette question n'a nullement été évoquée. Nous sommes, à notre connaissance, les premiers à mener une étude scientifique sur les capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises. En suivant ce raisonnement, il s'agit d'un sujet exploratoire. Or, les sujets exploratoires sont du domaine de la méthodologie qualitative (Mzid, 2009).

En somme, le choix de la méthodologie qualitative se justifie et s'exprime aisément dans la mise en œuvre de notre recherche doctorale. Dans cette perspective, nous avons besoin d'une méthode qualitative pour collecter les données sur le terrain. Dans cet ordre d'idée, nous avons choisi les entretiens semi-directifs.

### 2.3.Le choix des entretiens semi-directifs

Il existe plusieurs types d'entretiens notamment, les entretiens approfondis, les entretiens non structurés et les entretiens semi-directifs. Nous avons retenu les entretiens semi-directifs. Ce choix peut se justifier. En effet, ce choix s'explique par le fait que notre thème porte sur les capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Nous cherchons à comprendre comment ces entreprises élaborent leurs capacités d'anticipation. Pour atteindre cet objectif, compte tenu du fait que les anticipations sont du domaine stratégique, nous avons interrogé une cible composée des ressources humaines du top management. Or, les entretiens semi-directifs ont pour vision d'interviewées les personnes disposant des informations que le chercheur ne peut pas obtenir par le moyen des autres méthodes qualitatives (Moloumba Mokango et Mzid, 2019). Il est aussi mobilisé pour obtenir des données auprès des participants particuliers avec un statut particulier au sein de l'entreprise (Faso, 2004).

Méthode privilégiée pour mieux s'imprégner de l'univers environnemental des acteurs de terrain, technique considérée comme un précieux sésame incontournable dans la collecte des données (Bigo et al., 2013) , l'entretien semi-directif prend la forme des interrogations orales, par le biais des thèmes et des sous thèmes proposés par le chercheur pour mieux donner du sens à une représentation quelconque. D'ores et déjà, dans le cadre de notre collecte, nous cherchons à obtenir des données qualitatives dont la fiabilité, la pertinence et la validité des représentations constituent le modus operandi de notre démarche.

Accepté par le monde scientifique comme une technique de collecte d'informations qui vise à accroître les savoirs produits par la méthodologie qualitative (Savoie-Zajc, 2006), méthode de la recherche qualitative (Marshall et Rossman, 2014), l'entretien semi-directif est mobilisable dans les sujets à connotation interprétative qui sont du ressort d'un domaine d'étude spécifique ou transversal. En suivant ce raisonnement dans la veine de cette étude, nous avons interprété les données mises à notre possession ; données qui s'inscrivent dans la transversalité parce que venant de plusieurs domaines des PME familiales.

Les entretiens semi-directifs sont aussi mobilisables dans les sujets exploratoires (Paillé & Mucchielli, 2021), c'est-à-dire, ceux qui n'ont pas encore été abordés dans une étude scientifique sérieuse. Or, à ce que nous sachons, le sujet portant sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises n'a pas, jusque-là, été traité avec une précision croissante par un chercheur congolais, par un chercheur africain ou par un chercheur venant d'un autre continent.

Les entretiens semi-directifs sont une méthode venant de la méthodologie qualitative. Par ailleurs, il a été démontré que les méthodes en provenance de cette méthodologie de recherche sont dans un degré de conscience compréhensif avec un ancrage de récursivité et non dans une forme d'explication des phénomènes (Comtois, 2022). Cette récursivité suppose qu'étape par étape, lorsque le besoin s'impose avec acuité, le chercheur peut apporter des modifications sur les thèmes et les sous thèmes de l'outil de collecte des données, pour améliorer certaines sous questions qui constituent le corpus du thème. A cela, le chercheur doit adjoindre le but de l'étude, le cadre conceptuel et les procédures méthodologiques (Caillaud & Flick, 2016). Cette manière d'agir est celle qui caractérise notre démarche scientifique parce que nos thèmes et sous thèmes ont été modifiés, ajustés et adaptés au fur et à mesure que nous évoluons dans notre collecte des données auprès des participants.

Les entretiens semi-directifs recèlent de plusieurs caractéristiques. Les plus importantes sont la capacité d'être en contact direct avec l'expérience des participants (Boutin, 2018). La deuxième est la capacité de laisser libre arbitre au chercheur de poser, de reformuler et même de reposer les questions, comme bon lui semble (Toustou, 2019) pour mieux s'imprégnier du phénomène étudié. Dans notre recherche doctorale, nous cherchons à mieux cerner l'expérience des acteurs, le vécu des participants pour mieux clarifier avec eux dans la dynamique de la co-construction les représentations organisationnelles. Nous nous sommes également permis de revenir sur certaines questions pour inciter nos interlocuteurs à nous donner le fond de leur pensée.

La mise en œuvre des entretiens semi-directifs exige le développement des qualités humaines inouïes. Au nombre de ces qualités, la gestion des silences (Poupart, 2012) bénéficie d'un positionnement stratégique de premier rang. Par gestion des silences, l'auteur entend le silence plein, c'est-à-dire, lorsque lors de l'entretien l'acteur interviewé s'interrompt pour mieux réfléchir et donner la réponse qu'il estime être juste. L'autre silence est celui que l'auteur appelle le silence vide, c'est-à-dire, le participant préfère se taire parce qu'il n'a plus rien à dire. La gestion de ces silences voudrait bien que le chercheur qui mène une étude scientifique auprès des participants soit à même d'intervenir lorsqu'il s'agit du silence vide pour relancer et pousser l'acteur à continuer à donner d'autres réponses sur le sujet. Cette gestion des silences exige rigueur et discipline de la part du chercheur. Nous avons, lors de nos entretiens, développé cette habileté primordiale (Gagnon et al., 2019) pour mieux respecter la dignité humaine des acteurs.

#### 2.4.Le guide d'entretien

Dans le cadre de notre recherche, nous avons d'abord conçu un guide d'entretien exploratoire. Ce dernier a été testé auprès d'un échantillon des acteurs et des spécialistes des petites et moyennes et moyennes entreprises familiales congolaises. Il s'agit d'un consultant ayant un lien avec le secteur des PME familiales, une directrice Administrative et financière d'une PME familiale, un directeur général adjoint d'une PME familiale, un employé ayant travaillé dans trois PME familiales congolaises et un cadre du ministère des PME. L'idée de départ étant de mieux cerner l'environnement où nous sommes appelés à opérationnaliser notre sujet de recherche. Après cette période d'essai, un guide d'entretien définitif a été finalement conçu. Dans le cadre de cette conception du guide d'entretien, nous avons tenu compte de trois éléments importants, notamment le registre de langue, l'ordre des questions et la cognition. Le respect de ces trois éléments a été d'une importance capitale puisqu'il nous a évité de ne pas assez valoriser de façon péjorative notre thème en lui attribuant des capacités dont il ne dispose pas réellement (Cannel et al., 1974). La tradition scientifique enjoint au chercheur (Spicer et al., 2009) de prendre en compte certains aspects ayant trait à la conception d'un guide d'entretien semi-directif. Ainsi, avons-nous pris en compte, pour respecter cette injonction, la problématique de la formulation des thèmes et des sous-thèmes, avec une visée pouvant permettre aux participants de répondre de plusieurs façons, d'une part, et la manière de formuler la consigne, en d'autres termes, de formuler les thèmes en suivant le degré de structuration de l'entretien qui accepte l'ouverture, d'autre part.

Notre Guide d'entretien est constitué de deux grands thèmes qui sont le contexte des anticipations, d'une part, et les anticipations et PME familiales, d'autre part. Chaque thème est

composé de deux sous thèmes et chaque sous-thème comprend une moyenne de quatre questions ouvertes. Cette méthode qui consiste à construire un guide d'entretien semi-directif plus ou moins formalisé nous a permis de semi-diriger nos entretiens aux fins de canaliser les discours des acteurs interviewés et de minimiser les interprétations possibles (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Le choix d'un guide d'entretien détaillé est le fruit de précieux conseils de plusieurs auteurs et notamment l'auteur (Demony, 2016) qui suggèrent aux apprentis chercheurs, c'est-à-dire, les moins expérimentés de concevoir un guide d'entretien développé pour ne pas se trouver dans une situation embarrassante devant le participant à interroger. Le guide d'entretien détaillé avec des sous questions nous a rassuré dans notre démarche du chercheur débutant.

Le guide d'entretien a été soumis auprès d'un échantillon de soixante-trois acteurs de terrain venant de quatre secteurs d'activités notamment le secteur sanitaire (Clinique securex), le secteur de la microfinance (Caisse Congolaise d'Epargne et de crédit), le secteur du tourisme (Hotel Olympic Palace) et le secteur de l'Agriculture (Santé et Nature). Cet échantillon est constitué des managers des quatre niveaux notamment, le top management, senior management, middle management et l'opérationnel management. Ce choix s'explique par notre thème qui concerne le développement des capacités anticipatives et qui ne peut être mieux expliciter que par les managers. Nous avons tout de même complété cet échantillon par des collaborateurs pour s'assurer de la compréhension globale du sujet par plusieurs salariés de l'entreprise. Le choix de ces secteurs s'explique par le fait qu'ils intègrent le plan national développement de la République du Congo qui vise à s'orienter vers la diversification de l'économie par le développement des secteurs prioritaires. Les entreprises retenues sont des leaders de leurs secteurs d'activité. Elles ont une durée de vie capable d'aider à mieux comprendre un phénomène social.

Nos entretiens ont été facilités par les responsables des entreprises sélectionnées. Ce sont, soit les directeurs des ressources humaines, soit les directrices administratives et financières, soit les directeurs généraux qui ont eux-mêmes formalisé le processus de passage des entretiens, en tenant compte de la disponibilité du chercheur et de la disponibilité des participants.

Lors des entretiens, nous avons eu à présenter le corpus de l'entretien à chaque participant, tout en lui notifiant que l'entretien est enregistré par le biais du magnétophone de notre téléphone. Nous nous sommes présentés avant de commencer le déroulement de l'entretien. C'est une forme de prise de contact (Imbert, 2010) qui nous a facilité dans la collecte des données qualitatives. Nous avons aussi rassuré à tous nos participants la notion d'anonymat, s'ils le

souhaitaient (Demonyc, 2016) qui intègre les principes d'éthique qui caractérisent le caractère sacré de tout chercheur. Aussi, avons-nous également noté dans notre bloc-notes les réponses des personnes interviewées. Pendant ces entretiens, bien que cela ne soit pas toujours facile, nous sommes efforcés de rester nous-mêmes, en posant les questions de la même façon, à tous les participants qui ont été interviewés. Nous avons refusé, consciemment et inconsciemment d'influencer les points de vue de nos interlocuteurs tout en développant un esprit empathique pour mieux comprendre l'acteur interviewé (Lefebvre et Jovic, 2019). Chaque entretien réalisé a duré en moyenne une heure trente minutes (1h30). Il s'est déroulé dans le bureau du participant ou dans une salle dédiée à la cause. A la fin de chaque entretien semi-directif, nous avons retranscrit, dans notre journal de thèse les réponses de chaque interlocuteur. Nous avons commencé les entretiens au mois de juillet pour finalement terminer au mois de septembre 2022, avant de les compléter en février 2023. En plein entretien, nous nous sommes efforcé de faire le choix des mots en utilisant plus le comment au détriment du pourquoi (Becker, 2002) et ce, pour ne pas frustrer nos interlocuteurs qui sont à l'aise avec les explications et mal à l'aise avec la justification. A la fin de chaque entretien, nous avons demandé à chaque interlocuteur s'il n'avait plus autre chose à dire et l'avons remercié pour sa disponibilité qui contribuera certainement à l'évolution de la science. Nous avons obtenu, enfin, des directions générales des quatre PME retenues, bien que cela soit rare, de citer leurs agents par les prenoms et par les noms dans nos verbatims, ce qui a été aussi accepté par les participants interviewés.

Après une présentation tant soit peu exhaustive de la deuxième section portant sur le choix de la méthodologie de la recherche, il est presque judicieux, conformément aux exigences scientifiques, d'expliciter la démarche mobilisée pour l'analyse des données qualitatives. Dans cette perspective, la troisième section présente la démarche utilisée et donne les détails sur le processus enclenché.

### 3. L'analyse des données

Dans la littérature des sciences de gestion et du management et dans l'optique de l'analyse des faits sociaux dans les organisations et dans le traitement des phénomènes au sein des entreprises, plusieurs techniques de collecte des données qualitatives sont utilisées par les chercheurs et les praticiens. Il nous appartient, dans le cadre de cette recherche, de retenir une méthode d'analyse et de traitement des données. Ainsi, avons-nous choisi la méthode de l'analyse de contenu.

### 3.1.L'analyse de contenu, de quoi s'agit-il exactement ?

L'analyse de contenu est un ensemble de méthodes mobilisées pour traiter des données qualitatives (Henry & Moscovici, 1968). Elle est donc définie par Bardin (2001) comme un corpus de techniques qui vise à analyser les textes, en mobilisant des procédures systématiques, en vue d'objectiver une description à même de contribuer aux traitements méthodiques des données, d'une manière explicite, et de procéder finalement à une interprétation grâce à une opération visant à faire admettre les résultats obtenus. En s'inscrivant dans le même sillage, les auteurs Lemieux et al. (2017) affirment que l'analyse de contenu aide à la découverte des messages contenu dans un texte, à expliciter le côté caché d'un phénomène, à donner une vue panoramique du fait étudié aux fins de dégager l'essence du phénomène et de l'adapter au contexte.

Les publications de Mucchielli (1974) insistent sur deux aspects à prendre en compte lorsque le chercheur décide d'utiliser l'analyse de contenu dans le traitement des données qualitatives. Ces deux aspects sont les attitudes liées à la dimension affective et les aspects ayant trait à l'idéologie que défend le chercheur. En cela, le chercheur doit faire appel à son sens élevé d'objectivité pour non seulement clarifier le phénomène, mais également cerner la profondeur des données collectées pour s'assurer de la rationalité de son interprétation, c'est-à-dire, que le chercheur ne soit pas influencé par son côté émotionnel et par son idiosyncrasie.

Accepter d'utiliser l'analyse de contenu, c'est admettre de connaître (Sabourin, 2009) le quotidien des faits sociaux dans les entreprises par le truchement de la symbolique des attitudes des acteurs qui cachent en elles des velléités et des vérités profondes. Dans cette perspective, la pratique de l'analyse de contenu s'aligne sur la logique qui vise à produire du langage, en d'autres termes, la capacité d'interpréter les documents et les discours par le biais d'une représentation spécifique du monde.

Considérée par Bardin (1977) comme une technique qui admet une deuxième lecture pour mieux s'imprégner du texte ou des données qualitatives, l'analyse de contenu vise à dépasser la phase consciente de la démarche illusoire pour atteindre le niveau conscient du processus de transparence dans le dessein d'atteindre la troisième phase de la déduction interprétative contrôlée. Bien que l'analyse de contenu soit sujette aux critiques et aux préjugés, pour les uns (De Bonville et Guerard, 2000) et méconnue pour les autres (Leray, 2008), l'analyse de contenu est un moyen qui permet aux chercheurs de produire des résultats probants, un instrument et

non une fin en soi, qui aide à étayer une proposition théorique et à faire des conclusions objectives.

De nos jours, la technique de l'analyse de contenu admet dans son fonctionnement l'utilisation des logiciels qui conforte non seulement la fiabilité des résultats des chercheurs, mais lui donne aussi la possibilité de s'évader du domaine de l'arbitraire et de l'imaginatif (Bardin, 1977) pour se concentrer sur le domaine de la rationalité qui fonde le consensus de l'arène scientifique. Les travaux de Desmarais et Moscarola (2004) estiment, à juste titre, que les innovations technologiques apportées sur les logiciels acceptés par la méthode de contenu permettent de gagner du temps dans le traitement des données qualitatives. Par le biais de cette valeur ajoutée qui assure et renforce le caractère attrayant de la rigueur scientifique, le chercheur qualitativiste qui mobilise l'analyse de contenu, assortie des outils informatisés, bénéficie du même positionnement stratégique que celui du chercheur quantitativiste.

Méthode ayant pour socle l'apprehension des règles de lecture, technique ayant pour assise l'interprétation des textes qui fait du codage un élément indispensable de son fonctionnement (Berelson, 1952), l'analyse de contenu a pour but de rendre moins difficile la détection de grandes tendances d'un discours, de rendre facile les attitudes symboliques, par le fait même, et de leur donner du sens (Lasswell et Tréanton, 1952).

Somme toute, la clarification de l'analyse contenu donne les informations conséquentes sur son fonctionnement. En cela, mieux cerner les phases de l'analyse de contenu est aussi nécessaire.

### 3.2.Les phases de l'analyse de contenu

Dans la littérature, plusieurs étapes sont souvent citées lorsqu'il s'agit de mettre en pratique l'analyse de contenu dans une recherche scientifique. Certains auteurs précisent ces étapes avec tous les détails possibles alors que d'autres restent dans les grandes lignes. Quoiqu'il en soit, les deux tendances sont toutes dominées par la volonté profonde de s'appuyer sur la déduction et l'inférence en vue de mieux interpréter les discours des acteurs (Wanlin 2007). Par ailleurs, il sied de noter que l'effort d'interprétation qui fonde l'analyse de contenu se trouve dans deux pôles notamment, le pôle du consensus rigueur objectivité et le pôle du consensus fécondité subjectivité (Bardin, 1977). L'analyse de contenu comprend à cet effet, trois phases :

- la phase de la préanalyse : elle est composée du Choix des documents, de la lecture flottante, de la formulation des réponses provisoires et des objectifs, du repérage des indices, de l'élaboration des indicateurs et de préparation du matériel (Wanlin, 2007).

- la phase de l'exploitation du matériel : elle est composée de l'opération de catégorisation et du codage (Rosier et Ernotte, 2000).
- la phase du traitement, de l'interprétation et de l'inférence : elle est composée du traitement des données brutes, des lectures originale et objective, de l'analyse par la réalisation des opérations logiques et des proposition des conclusions (Richard, 2006).

En conclusion, dans cette partie, nous avons clarifier les phases de l'analyse de contenu. Cette étape nous amène vers le choix de l'analyse de contenu thématique. L'idée étant de s'incruster dans l'un des différents types d'analyse de contenu pour analyser objectivement nos résultats.

### 3.3.Le choix de l'analyse de contenu thématique

Dans la littérature, il existe quatre types d'analyse de contenu, notamment l'approche lexicale, l'approche linguistique et l'approche thématique. L'approche lexicale est fondée sur la répétition des traces lexicales (Lemaire, 2008). L'approche linguistique recèle les atouts nécessaires pour appréhender le discours (Fallery et Rodhain, 2007). L'approche de la catégorisation cognitive vise à harmoniser un raisonnement cohérent, à structurer une pensée à partir des représentations que le chercheur se fait des phénomènes existant dans une organisation particulière (Cossette et Audet, 1994). L'approche thématique l'une des approches de l'analyse de contenu qui a pour vocation d'interpréter le contenu des messages d'un entretien semi-directif. Dans sa démarche, elle exige la lecture d'un discours étape par étape pour mieux comprendre la quintessence de son contenu, faire des codages suivant les catégories qui ont été construites et apporter des améliorations progressives au cours de la lecture pour minimiser les risques d'errements, mieux s'imprégnier de la profondeur et de la véracité des informations fournies (Fallery et Rodhain, 2007).

A cet effet, pour analyser les données qualitatives mises à notre disposition par le biais des entretiens semi-directifs, nous avons choisi la méthode d'analyse de contenu thématique qui permet de traiter cette catégorie d'entretiens. Nous avons choisi cette méthode parce qu'elle vise à analyser l'ensemble des discours des acteurs. Elle encourage les chercheurs, par la suite, à identifier les thèmes que ce discours contient, avec pour finalité, enfin, de produire le verbatim par thème (Krief et Zardet, 2013). Nous avons également choisi l'analyse de contenu thématique parce qu'elle s'applique à des discours venant de différents horizons, extrêmement diversifiés (Wanlin, 2007). Le choix de l'analyse de contenu thématique s'explique aussi par le fait qu'elle aide le chercheur à développer un raisonnement cohérent qui permet de faire des conclusions objectives parce que s'inscrivant dans une logique de l'inférence.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons collecté les données qualitatives auprès de quatre PME familiales congolaises par le truchement des entretiens semi-directifs, comme méthode de collecte des données et avons mobilisé le guide d'entretien comme outil de collecte des données qualitatives. En guise de rappel, les entretiens ont été enregistrés dans le magnétophone de notre téléphone. Nous nous sommes permis également de noter les discours de nos acteurs de terrain dans notre bloc-notes. Pour sécuriser les données collectées, nous avons créé un fichier dans notre ordinateur avec pour nom données thèse de doctorat Lyon 3. A la fin de chaque entretien, nous avons transféré les données dans ce dossier. Cette technique nous a permis d'avoir les données dans notre ordinateur et dans notre téléphone.

Après ce travail fastidieux et sans relâche, dans l'optique de traitement des données qualitatives, nous avons, d'abord, transcrit manuellement et immédiatement, c'est-à-dire, à la fin de chaque entretien, les discours de nos acteurs de terrain dans le livre de la thèse. L'immédiateté s'explique par le fait qu'après un entretien, nous avons encore en tête certaines réponses, mais surtout les gestes de notre interlocuteur. Nous avons la capacité, dans cet ordre d'idée, de revoir son sourire, l'écarquillage de ses sourcils, son haussement des épaules, son regard perçant, ses surprises par rapport à la question, ses soupirs, ses mouvements de repli sur la chaise ainsi que ses croisements des mains.

Ensuite, nous avons procédé à une préanalyse constituée de plusieurs étapes. La première étape, nous a permis de faire une première lecture flottante pour mieux cerner les contours des réponses données par les participants aux entretiens semi-directifs. Nous avons, en cela, suivi les conseils de l'auteur Abaté (2018) qui insistent sur la nécessité de lire et relire les documents pour mieux s'imprégner des discours à analyser aux fins de laisser venir vers son état de conscience des impressions à même de conduire à la délimitation objective du champ de recherche et d'avoir une vue d'ensemble des réponses apportées (L'Ecuyer, 1990). La deuxième étape de la préanalyse nous a permis de donner des réponses provisoires. Il s'agit ici de quelques ébauches de réponses qui nous aideront dans la prise de décision finale. La dernière étape a été d'une importance capitale puisqu'elle nous a aidé à nous fixer des objectifs conformément à notre question principale de la recherche qui est : comment les PME familiales congolaises élaborent leurs capacités d'anticipation. Nous nous sommes inscrit dans la ligne de (Bardin, 2001) qui soutient l'intérêt de formuler les objectifs et de retenir quelques indicateurs qui seront un viatique lors la phase finale qui consiste, pour nous, à trouver du sens au phénomène du développement des capacités d'anticipation des PME familiales.

En outre, nous avons procédé à une opération de catégorisation qui nous a été utile dans le surlignage des types d'unités qui représentent, chacune d'elle, des ressemblances thématiques, avec pour finalité de faire les groupements thématiques, de procéder à des comparaisons des uns et des autres et de terminer par une discussion préliminaire. Cette approche de catégorisation nous a donné une représentation globalisante des données brutes (Bardin, 1977) produites par les acteurs de terrain. Après cette opération de catégorisation, nous avons effectué un codage libre qui s'est réalisé dans un processus de continuum, ligne par ligne, pour noter les codes. Ces codes ont été organisés en thèmes descriptifs et ce, par le biais de la conjugaison des similitudes et des points de divergences issus des entretiens menés sur le terrain auprès des acteurs des PME familiales congolaises. Nous nous sommes ainsi inspiré des travaux de (Paillé et Mucchielli, 2007) qui suggèrent l'exercice de transcription et l'aptitude à notifier les codes dans les marges du texte en vue de consolider la pratique du codage. Par le canal du codage, nous avons retenu les segments de chaque contenu ayant trait à notre thème de recherche afin de nous assurer de la crédibilité de nos résultats. Nous avons in fine dégager les grandes tendances thématiques résultant des entretiens semi-directifs.

Enfin, nous avons interprété nos données qualitatives, c'est-à-dire, nous avons pu retenir les concepts qui reviennent avec insistance pour attester la démarche respectée par les PME familiales congolaises pour le développement de leurs capacités d'anticipation.

Notre interprétation est passée, en premier lieu, par la synthèse compréhensive, en d'autres termes, par le biais des éléments obtenus lors de la lecture flottante, nous sommes rentrés en profondeur pour mieux cerner la profondeur des choses. En deuxième lieu, nous avons fait la formulation pour rester dans l'esprit de notre sujet. En troisième lieu, nous avons dégagé le résultat à même d'expliquer le fonctionnement du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. Dans le cadre de cette interprétation, de façon pratique, la catégorisation a été d'un secours indispensable aux fins de permettre une lecture originale et une analyse objective des résultats. Nous avons, en dernière instance, confronté les résultats en vue d'obtenir une grille provisoire des résultats. Aussi, sommes-nous lancés dans un processus de discussion pour nous inscrire dans la logique de ce que les qualitativistes appellent l'exercice discursif qui a permis d'harmoniser nos points de vue, de consolider notre démarche et de renforcer nos positionnements scientifiques. Pour rendre explicite la validité des données qualitatives, fruit de notre recherche doctorale, nous avons effectué la variation des sources des données (Interne) pour finalement réaliser la généralisation des données (Externe). Ce travail d'analyse de données qualitatives s'est réalisé dans l'impartialité, la concision, l'exclusivité et

la pertinence. Ce travail d'analyse des données a été rendu possible grâce au logiciel Nvivo 10. Dans cet ordre d'idée, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Wanlin (2007) qui insistent sur la place de l'interprétation des résultats dans la consolidation de la fécondité du dispositif scientifique et la corroboration des propositions théoriques ou des hypothèses.

L'interprétation associée à l'inférence sont des forces qui nous ont donné la possibilité de consolider notre travail scientifique en affirmant les réponses provisoires qui ont été émises d'entrer de jeu. Ces deux énergies centrifuges, c'est-à-dire, l'interprétation et l'inférence ont permis de justifier l'aspect factuel de nos propositions théoriques. Elles nous ont aussi aidé dans la mise en place d'une analyse ordonnée.

### Conclusion chapitre 5

L'enjeu de la méthodologie, dans une recherche en sciences de gestion et du management, paraît fondamental parce que la méthodologie permet aux chercheurs et aux praticiens de se positionner et de canaliser leur démarche scientifique aux fins de collecter les données, de traiter les informations et de proposer au giron scientifique les résultats fiables et défendables. Le choix d'une méthodologie n'est pas seulement nécessaire, mais reste encore et demeure une condition obligatoire pour la réussite d'une démarche scientifique rigoureuse. Dès lors, il était de bon aloi, dans le cadre de cette recherche doctorale, d'accorder un chapitre entier à la méthodologie de la recherche.

Ce cinquième chapitre nous a permis de nous positionner. Ainsi, avons-nous choisi le positionnement épistémologique interprétatif. Ce choix n'a pour fondement la foi en un positionnement. Il a été, nous semble-t-il, dicté par notre thème de recherche qui a pour but de donner du sens au phénomène du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Nous sommes presque convaincus que la valorisation d'un tel sujet, bien qu'étant exploratoire, ne peut se réaliser que par une interprétation qui a pour socle la co-construction entre le chercheur, d'une part, et les acteurs de terrain, d'autre part.

Nous avons par voie de conséquence choisi, dans ce chapitre, notre méthodologie de la recherche. Traditionnellement, il existe deux types de méthodologies, notamment la méthodologie qualitative et la méthodologie quantitative. Ces deux méthodologies se rapprochent, se complètent et parfois même se repoussent avec violence occasionnant des débats virulents dans une atmosphère de crises acerbés. De nos jours, les scientifiques plaident pour une conciliation où les méthodes qualitatives peuvent être mobilisées pour expliciter les phénomènes pouvant être étudiés par le biais des méthodes quantitatives. C'est la troisième

voie, celle de la qualimétrie. Pourtant, dans la veine de cette recherche scientifique, nous avons choisi la méthodologie qualitative pour mieux interpréter le fait social du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Ce choix s'explique par le fait que nous avons refusé de nous enfermer dans notre bureau ou dans notre laboratoire pour imaginer les faits qui expliquent ce processus. Nous sommes allés sur le terrain pour toucher du doigt, par le canal de notre expérience individuelle, la réalité vécue par les participants lorsqu'ils mettent en pratique la démarche anticipative pour se prérenniser et préparer avec rigueur le futur.

Parmi plusieurs méthodes de collecte des données, nous avons retenu les entretiens semi-directifs qui ont été soumis en face à face par le truchement du guide d'entretien. Bien que cela ne soit pas un exercice facile, nous nous sommes efforcés de rester nous-mêmes, de reformuler les questions pour sonder la profondeur des informations fournies.

En dernière instance, nous avons choisi la technique de l'analyse de contenu pour analyser et pour traiter les données qualitatives mises à notre disposition. L'existence de différents types de contenu étant presque avérée, nous nous sommes appesantis sur l'analyse de contenu thématique pour interpréter les réponses données par les participants pendant les entretiens semi-directifs.

## CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU TERRAIN

### Introduction du chapitre 6

Au sortir de la conférence nationale souveraine de 1990 (Essanga et Mbaloula, 2017) qui a permis à la République du Congo de quitter l'économie dirigée au profit de l'économie de marché, c'est-à-dire, la prédominance des entreprises privées (Lamiri, 1993), il a été fortement constaté une montée fulgurante des PME (Moloumba Mokango, 2020), en général, et les PME familiales, en particulier.

L'arrivée de ce nouveau paradigme, avec son lot d'avantages et d'inconvénients, à l'instar de tous les changements qui accompagnent les grandes mutations nationales, a aussi humecté le fonctionnement des administrations publiques qui, par suite logique, s'inscrit dans un sillon de réformes importantes et soutenues des structures administratives (Giauque et Emery, 2008).

Par ailleurs, au courant des années 60, certains auteurs rappelaient déjà que la vie des administrations publiques est non seulement visée, mais préoccupe également au plus haut niveau les chercheurs aux fins de pallier les critiques acerbes et virulentes (Crozier, 1965) qui ressassent et amplifient, sans langue de bois, les limites des administrations publiques (Downs, 1965) et exposent de façon sournoise le côté profond de l'iceberg organisationnel (Robbins et al., 2014) des structures administratives.

Dans le domaine social, la conférence nationale souveraine a permis la floraison des structures associatives, notamment les églises de réveil, les associations de développement, les mutuelles, les écoles de spiritualité, les organisations non gouvernementales et bien d'autres organisations qui ont besoin d'être accompagnées par les sciences de gestion et du management pour leur pérennisation.

Cette constatation prouve, à juste titre, l'intérêt de la recherche universitaire congolaise qui doit être opérationnalisée dans les organisations en vue de permettre l'introduction du ver management dans le fruit organisation (Barabel et Meier, 2010), de contribuer comme locomotive dans la consolidation du tissu économique congolais par les entreprises et d'apporter les outils anticipatifs aux PME familiales congolaises à l'effet de les aider à s'élever par la performance et à se pérenniser par la compétitivité.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi, dans le cadre de cette recherche doctorale, d'opérationnaliser notre thème de recherche sur quatre secteurs d'activités des PME familiales de la République du Congo et plus précisément dans le secteur de la santé (il s'agit de la clinique

privée Securex), le secteur du tourisme (il s'agit de l'hôtel Olympic Palace), le secteur de la microfinance (il s'agit de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit) et le secteur de l'agriculture (il s'agit de Santé et Nature). Dans ce sixième chapitre, intitulé la présentation du terrain, les quatre PME familiales congolaises seront présentées grâce à un appui nourri sur les caractéristiques essentielles de leurs structures et de leurs fonctionnements (Marion, 1999) avec pour finalité de donner, en dernière instance, les détails précis des acteurs de terrain qui ont été contactés et interviewés lors de nos entretiens semi-directifs, dans le respect sacro-saint des principes qui régissent ce genre d'exercice scientifique.

### 1. Présentation des cas : historique et positionnement des PME familiales étudiées

Les quatre secteurs d'activités qui ont été retenus pour mener les recherches qui constituent le socle de notre travail doctoral font partie des domaines prioritaires qui ont été sélectionnés par le gouvernement de la République du Congo en vue de faire sortir l'économie congolaise de sa dépendance totale et presque totalitaire de la rente pétrolière.

#### 1.1. Securex

Securex est dans le domaine de la santé. C'est une entreprise familiale congolaise qui a été créée le 10 mars 1996 par son président directeur général, Jean Daniel OVAGA, médecin de formation. La clinique est le fruit d'une observation faite par ce médecin congolais concernant l'arrivée tardive des malades ou des soins qui entraînent des conséquences préjudiciables sur la vie de l'être humain. L'idée première, à la création de cette clinique médicale, est celle de pallier les urgences médicales. Cet objectif majeur est atteint avec la mise en place d'un service spécialisé dans l'assistance médicale des urgences (SAMU) avec une mise en application rendue effective grâce à la disponibilité des ambulances.

Située au Centre-ville Brazzaville, ouverte 24h sur 24, de nos jours, la clinique est un établissement de santé qui propose des soins de santé de qualité d'un haut niveau, ce qui lui confère un positionnement stratégique de premier plan au niveau national et international.

Possédant une capacité d'accueil de 20 lits répartis par catégorie de chambres climatisées communes et individuelles, par rapport à la capacité financière de chaque patient, disposant d'un nouveau bâtiment flambant neuf qui devrait consolider les capacités d'accueil, la clinique médicale Securex fait du service d'assistance médicale d'urgence son cheval de bataille et sa priorité des priorités.

Situant le capital humain au cœur de son développement et surtout de sa pérennité, mobilisant par le fait même le management participatif dans la mise en œuvre de ses politiques structurantes, la clinique Securex a su résister, contre vents et marées, pour atteindre l'un de ses objectifs, soulager les douleurs des patients qui souffrent des maux qui minent le monde. Le service d'assistance médicale d'urgence de la clinique Securex est dirigé par un médecin urgentiste assisté d'une équipe assermentée d'infirmiers, possédant une formation soutenue aux soins d'urgence et aux gestes de premiers secours.

Dans le souci majeur de consolider son positionnement stratégique, dans un environnement hautement concurrentiel, caractérisé par une concurrence déloyale et loyale, la clinique médicale Securex a conclu des partenariats avec l'expertise marocaine et les compétences indiennes pour renforcer de façon permanente les performances de ses équipes médicales dans l'utilisation de nouveaux équipements à même de rendre plus efficace la productivité des services de ses ressources humaines. Au niveau national, la PME familiale Securex a conclu un autre partenariat avec l'union nationale des opérateurs congolais pour les accompagner dans le domaine de la santé et prendre soin, sur le plan médical, de leurs salariés.

Dans le cadre de son positionnement stratégique et dominé par la volonté majeure de servir la population du Congo profond, la PME familiale Securex s'est lancée dans un processus de croissance basée sur une stratégie de spécialisation. A cet effet, de nos jours, une autre clinique disposant des mêmes atouts, en termes du capital humain, du plateau technique et des mesures d'accompagnement vient de voir le jour à Ouesso, dans le département de la Sangha et plus précisément dans la partie septentrionale de la République du Congo. Cette stratégie de croissance devrait suivre son cours dans les années à venir, dans d'autres départements du Congo.

Par son ancienneté et par son expérience capitalisée, la clinique médicale Securex est citée parmi les leaders des cliniques médicales en République du Congo et demeure le leader des PME familiales du secteur médical en terre congolaise. La PME familiale Clinique Securex propose à la population congolaise et internationale les produits ainsi qu'il suit : l'hospitalisation, la médecine générale, la médecine spécialisée, l'imagerie, le service d'assistance médicale d'urgence et l'évacuation sanitaire.

Aux dernières nouvelles et dans le dessein de fidéliser sa clientèle, de plus en plus exigeante, la PME familiale congolaise Securex vient de penser à sa patientèle en mettant à sa disposition

des équipements très haute technologie ophtalmologique permettant la fixation du diagnostic par la preuve.

En définitive, la clinique Securex fait partie du secteur de la santé. A ce secteur, nous avons voulu accorder un intérêt particulier au secteur du tourisme qui occupe une place prépondérante dans le plan national de développement. A cet effet, nous avons étudier, dans le cadre de cette recherche, l'hôtel Olympic Palace.

### 1.2.Olympic Palace

Olympic Palace est dans le domaine du tourisme. Sa vie actuelle en tant qu'entreprise familiale remonte à juillet 1998, à la sortie de la guerre fratricide qu'a connue la République du Congo, le 5 juin 1997. Sous la direction de son président directeur général, monsieur Rhian TALAL, de nationalité libanaise, Olympic Palace est une référence en la matière.

Avec pour premier Directeur général, monsieur Landry NGANGA, de nationalité congolaise, Olympic Palace continue à valoriser une culture hotelière basée sur la production des services de qualité pour rester dans la vision déjà existante à l'ère du premier président de la République du Congo, monsieur Fulbert YOULOU.

Situé en plein centre-ville de Brazzaville, non loin du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) Brazzaville, cette entreprise familiale est un hôtel cinq étoiles qui a toujours été parmi les leaders de son secteur d'activité. Ayant été le premier hôtel à ouvrir ses portes au sortir de la guerre de 1997, Olympic Palace bénéficie jusqu'aujourd'hui d'un rayonnement remarquable et d'un positionnement compétitif de premier plan.

Dominé par un management situationnel qui fait le juste dosage entre l'approche directive et l'approche participative, disposant d'une équipe dynamique prête à mettre la main à l'étrier pour atteindre ses objectifs, Olympic palace situe le capital humain au cœur de sa pérennité et la considère comme sa première matière productive.

La vision du directeur général est de produire le service haut de gamme aux fins de conserver le leadership de l'hôtel et de continuer à servir de façon professionnelle la clientèle congolaise et internationale de passage dans ses murs. Au fil du temps, le potentiel humain de l'hôtel Olympic Palace s'est forgé une attitude d'acier et une logique managériale qui s'appuient sur le principe « travailler plus pour garder la place des premiers ».

Disposant d'une aire géographique imposante et agréable à voir, Olympic Palace est constitué de cinquante-quatre chambres confort, trois suites prestige, une majestueuse suite exécutive, un

restaurant gastronomique, un restaurant oriental, un snack bar, une terrasse Garden, des salles de réunion, un room service, une piscine, une sauna un fitness, des massages thaïlandais, une location de voiture, une boutique de fleurs et un banquet cocktails.

Les chambres confort offrent chacune une superficie de 30m2. Elles sont idéalement équipées avec un verrou à carte magnétique et judas sur la porte, un air conditionné, un coffre-fort à verrou numérique, mini bar, télévision à écran plat avec chaînes par satellite, une salle de bain avec baignoire ou douche avec jet balnéo, un miroir de beauté, sèche-cheveux, peignoir, confortables canapés et/ou fauteuils, des larges pandémies, une excellente literie avec lit King size, un coin bureau, internet, accès wifi, un téléphone, une terrasse avec vue sur la piscine ou le jardin.

La suite prestige fait bénéficier d'un espace double de vie avec un beau salon. Elle est équipée d'une télévision à écran plat et d'un téléphone supplémentaire. Son décor est sobre et classique aux couleurs chatoyantes. La suite est un produit de qualité qui est proposé aux clients de toute couche sociale pouvant assumer sa consommation. A cette suite prestige, il faut ajouter la suite exécutive qui est composée d'un beau salon et d'une salle à manger encadrés de panneaux de bois. Par ailleurs, des portes coulissantes en bois permettent de séparer l'espace à vivre de jour de l'espace de nuit. Elle est équipée d'une télévision à écran plat et d'un téléphone supplémentaire. Son décor aux couleurs chaudes est particulièrement élégant.

Une première restauration propose une cuisine raffinée et soignée avec des plats gastronomiques de spécialités françaises et congolaises. Une deuxième restauration propose des spécialités libanaises et marocaines. Une troisième restauration propose des spécialités de grillades, de taps et de pizzas. Le snack bar est un espace de rendez-vous privilégié et incontournable pour les résidents de l'hôtel et ceux de l'extérieur désireux de passer des moments agréables et inoubliables.

La terrasse Garden est l'une des pièces maîtresses de l'identité de la PME familiale, Olympic Palace. Elle relie les trois restaurants de l'hôtel, dans un écrin de verdure. Les salles de réunion sont aménagées en fonction des exigences du client. La première salle a une capacité de vingt places. La seconde salle est sonorisée et équipée d'un vidéo projecteur, flip chart et bureautique à la demande. Le room service a pour vocation de faire le service de chambre de façon continue en vue de mettre les clients dans de bonnes conditions. La piscine permet aux clients de l'hôtel et ceux qui viennent de l'extérieur de venir se détendre pour lire un livre, siroter un cocktail et se baigner en toute tranquillité.

Le fitness, sauna et massages thaïlandais sont constitués d'une salle de remise en forme, d'un jacuzzi, de deux saunas et d'un espace de massage thaïlandais.

La location de voiture permet de louer un véhicule avec chauffeur. A cet effet, plusieurs véhicules sont mis à la disposition des clients selon les besoins et les disponibilités. La boutique de fleurs est très utile pour les événements ou simplement pour le plaisir d'offrir ou de se faire plaisir. La boutique comprend une variété de plantes en pots ainsi que des végétaux en provenance d'Europe et du Kenya. Les banquets cocktails permettent d'adapter les prestations et les services de l'hôtel. Outre cette gamme de produits, Olympic Palace dispose également d'un espace traiteur mis à la disposition des clients internes ou externes pour les banquets ou les fêtes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'hôtel. Sans être exhaustif, ce traiteur comprend :

- buffets froids ou chauds ;
- lunch ou brunch ;
- cocktails ou cocktails dinatoires ;
- repas complet avec un grand choix de menus ;
- repas spéciaux pour les mariages ;
- repas de banquets ;
- méchouis porcelet rôtis.

En dépit des aléas de toute nature, impulsés par des crises économique, sanitaire, politique, sans oublier la concurrence acerbe, déloyale et loyale, la PME familiale Olympic Palace s'inscrit dans une logique de compétitivité par l'excellence. L'hôtel Olympic Palace continue à pérenniser sa culture du management de la qualité pour satisfaire sa clientèle, garder son image de marque ainsi que son positionnement par le haut.

Somme toute, cette partie a présenté l'hôtel Olympic Palace qui est l'un des fleurons de son domaine d'activité. A cet effet, pour mieux étoffer notre recherche, nous avons estimé étudier une entreprise œuvrant dans le secteur de la microfinance.

### 1.3.Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit

La République du Congo s'est trouvée pendant plusieurs années dans de bonnes conditions financières. En effet, l'augmentation des revenus issus du secteur pétrolier, conséquence de l'affermissement des cours pétroliers et de la hausse de la production a augmenté les revenus de l'État et entraîné un regain d'activités au niveau de l'économie nationale. Profitant de cet état de prospérité exceptionnelle, le Gouvernement, s'inspirant du projet de société du Président

de la République s'est fixé comme objectif stratégique : « Congo, pays émergent à l'horizon 2025 ». Plusieurs initiatives vont découler de cette vision, notamment l'élaboration d'un Plan National de Développement (PND) et d'un Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP), nouvelle génération. Ce dynamisme de l'économie nationale s'est traduit aussi par le développement du secteur des services financiers, particulièrement les transferts de fonds au niveau national et international.

Pour intensifier cette dynamique, le Gouvernement s'est engagé dans un programme de développement des infrastructures, appui aux secteurs moteurs de la croissance. Ces infrastructures sont concentrées essentiellement dans les domaines des transports (routes, chemin de fer, ports, aéroports), de l'énergie et de l'eau, de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Toutes ces actions auront pour conséquence le développement du transport des personnes et des biens.

Le Congo a opté pour le libéralisme économique afin de créer la richesse, résoudre le problème épique du chômage, augmenter les ressources financières de l'État et résoudre les problèmes fondamentaux des populations. Le désengagement du Gouvernement vis-à-vis du secteur privé en garantissant le bon fonctionnement du système économique, en créant des espaces concurrentiels et incitatifs à l'investissement, en améliorant l'environnement institutionnel, fiscal, financier, réglementaire et judiciaire, donne un rôle moteur au secteur privé pour la croissance et la création des richesses. C'est dans cet environnement que la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit se développe depuis 2005 et contribue au développement économique et social du Congo.

PME familiale, créée et dirigée par son propriétaire, monsieur Noël Blaise EKOUEREBAYE, de nationalité Congolaise, la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit est considérée par ses concurrents comme un challenger sérieux qui fait de la proximité sa stratégie opérationnelle, alors que la stratégie de diversification hybride est développée comme stratégie globale de l'entreprise. Dans un environnement hautement concurrentiel, comme celui de la République du Congo, le propriétaire de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit s'arroge le privilège de consolider le style de délégation, même si, dans une certaine mesure, le management situationnel est développé au prorata de l'ancienneté et du degré de conscience de ses collaborateurs. Par le style délégatif qu'elle met en mouvement, la PME familiale Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit situe, sans nul doute, les ressources humaines au cœur de sa croissance. Les ressources humaines sont pour cette entreprise un pilier qui contribue à son rayonnement au niveau national. C'est pour cette raison que ces dernières années, l'entreprise

s'est lancée dans une démarche visant à valoriser le capital humain jeune, fraîchement sorti des écoles de gestion et de management de la place.

Coopération de microfinance de première catégorie, ayant pour vision de faire autrement la microfinance en République du Congo, la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit est agréée par l'Autorité Monétaire, le 15 novembre 2007, sous le N°7252/MEFB-CAB, après avis conforme de la COBAC N° D-2007/018. Son objet social est de faciliter pour son compte ou le compte de tiers toutes sorte d'opérations Financières, commerciales tant en république du Congo qu'à l'étranger, assurer les transferts de fonds sur le réseau national et international ainsi que toutes opérations de change manuel, rechercher pour le compte des tiers des financements auprès des organismes de financement, faire le convoyage des fonds et assurer une chaîne de solidarité par divers types d'appui, d'opérations, de concours propre à promouvoir la prospérité et l'épanouissement tant Financière que sociale.

Situé non loin de l'aéroport international de Maya Maya Brazzaville, plus précisément au 2268 avenue Loutassi, à côté de la station Total du quartier dix maisons, la PME familiale la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit propose les services tels que l'ouverture de comptes (Courant et Epargne), la domiciliation des salaires, le dépôt à terme, l'assurance maladie, le transfert des fonds et les changes des devises. Par ailleurs, dominée par la volonté manifeste de s'inscrire dans un processus d'expansion de ses activités, la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit s'est dotée d'un manuel de procédures administratives, opérationnelles, financières et comptables.

Pour donner une dimension évolutive au manuel de procédures de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit, les mécanismes de mise à jour des procédures est prévu. A cet effet, les motifs suivants peuvent motiver la mise à jour permanente du document :

Du point de vue de sa croissance au niveau national, la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit dispose de deux agences. La première agence se situe au niveau du quartier Ouenzé alors que la seconde agence implantée dans le quartier de Baongo. Cette stratégie de croissance, en gardant sa dimension de la diversification hybride, devrait se pérenniser avec l'implantation de deux autres agences à Pointe-Noire et à Dolisie, dans la partie sud de la République du Congo. En conclusion le rôle de la microfinance est de soutenir les PME qui ne peuvent pas bénéficier des crédits bancaires. A ce titre, après avoir présenté une microfinance, nous avons estimé analyser en profondeur les activités de la PME Santé et nature qui est dans le secteur de l'agriculture.

#### 1.4.Santé et Nature

Santé et nature est une PME familiale, œuvrant dans le domaine de l'agriculture avec pour point d'ancre la transformation agroalimentaire. Cette entreprise fabrique les produits alimentaires qui renferment les vertus thérapeutiques. Crée par une jeune propriétaire, madame Diane BANTSIMBA MAVOUNGOU, finaliste en sciences et technologie alimentaire, l'entreprise familiale Santé et Nature propose sur le marché congolais des produits bio ayant des vertus thérapeutiques.

Au départ, l'entreprise familiale Santé et Nature a constaté que l'alimentation du peuple congolais est très pauvre, parce qu'elle est dominée par des produits congelés de très mauvaise qualité ; ce qui rend le peuple congolais vulnérables aux maladies. Dans cette optique, les produits proposés par l'entreprise familiale Santé et Nature ont pour vocation d'aider sa population cible à pallier les maux dont elle souffre. Dans ce sens, Santé et Nature se présente comme un partenaire idéal pour faire face aux maux qui résultent de la consommation des produits congelés qui ne cessent d'inonder le marché congolais.

Avec une expérience de dix (10) ans, parce que lancée en 2013, la PME familiale Santé et Nature revêt un caractère particulier. Avec un management de proximité qui intègre les élans du maternalisme et surtout du management au féminin, cette PME familiale situe ses ressources humaines au cœur de son développement. Une observation participante des activités laisse penser à une équipe dynamique soudée qui conjugue ses énergies pour atteindre un objectif commun.

Disposant des terrains pour pratiquer de l'agriculture et possédant une vingtaine de petits équipements semi-modernes de transformation des produits agroalimentaires, la PME familiale Santé et Nature connaît un succès au niveau national et se projette de se positionner dans le marché sous régional.

Située au 1546 rue Ngamaba, Makelekele, Matour, dans les encablures de la corniche de Brazzaville et non loin de l'église protestante du quartier Makelekele, Santé et Nature exerce dans un environnement hautement concurrentiel. Face aux problèmes d'adaptation aux normes de fabrication des produits agroalimentaires se trouve dans l'urgence de moderniser son process de production en vue de satisfaire les besoins de sa clientèle. Dans cette perspective, l'autre défi de l'entreprise est celui d'améliorer les procédures de contrôle afin de garantir la qualité des produits fabriqués. En cela, cette modernisation nécessite, d'une part, le renforcement de la gamme d'équipement de production actuelle, d'autre part, le remplacement de certaines machines devenues obsolètes et qui posent un problème de rendement. Santé et Nature cultive,

fabrique et commercialise les produits tels que poudre de moringa, graine de moringa, sirop antivirale de moringa, graine de sésame, savon moringa, savon soin de visage et peaux grasses, the multi moringa, the éradicateur moringa, huile de massage moringa, huile de ricin, huile de morenga, teinture mère, jus de gingembre au citron, jus de gingembre non sucré, huile de courge, moelle de bœuf, etc.

Actuellement, les produits de l'entreprise sont commercialisés sur le marché de Brazzaville, sont envoyés à Pointe Noire, la capitale économique, et à l'intérieur de la République du Congo. Disposant d'une boutique commerciale au quartier Plateaux de 15 ans et quatre points de vente notamment au rond-point Koulounda, vers le parquet de Brazzaville, en face du collège d'enseignement général de la Paix et à Congo pharmacie, la PME familiale Santé et Nature est considérée comme un leader de son secteur d'activité grâce à sa forte pénétration de marché. Avec un capital humain qui travaille de 8h à 17h, les activités au sein de cette PME familiale commence par l'achat de la matière première, le tri et le nettoyage qui se fait en parallèle avec le nettoyage des machines. Tout au long du cycle de process, les produits passent par différentes phases de contrôle par l'entreprise pour garantir la qualité et continuer à se pérenniser dans un monde exigeant.

Disposant d'une technologie appréciable tout en accordant un intérêt particulier à la communication média et hors média, la PME familiale Santé et Nature possède une attestation d'agrément dont la validité est de dix ans et délivrée par le ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

## 2. Structure et fonctionnement des entreprises étudiées

Les points de vue des auteurs diffèrent quant à la conception qu'ils ont du concept de structure. Chaque auteur essaie, suivant son positionnement épistémologique, mais surtout suivant son domaine d'intervention et sa discipline, à donner une orientation particulière à la notion de structure. A titre d'illustration, les travaux de (Kirman et Gérard-Varet, 1999) affirment que les réflexions des économistes au sujet du concept de structure diffèrent profondément de celles des chercheurs des autres disciplines et notamment celles des sciences sociales. S'appuyant sur ce raisonnement cohérent et bien qu'il ne soit pas facile de proposer une définition du concept de structure qui puisse faire l'unanimité des chercheurs, les travaux de Moloumba Mokango, 2020) considèrent la structure comme une armure sur laquelle repose le fonctionnement d'une organisation. Dans cette optique, la structure est non seulement le soubassement d'une organisation, mais également l'épine dorsale des entreprises. En prenant en compte ce raisonnement, l'entreprise n'est pas considérée ici comme une unité de production visant à

proposer sur un marché spécifique les biens et des services de qualité pour faire un retour sur investissement, mais aussi comme toute entité qui vise à satisfaire les besoins des populations dans le secteur marchand et non marchand. Dans les deux cas, autrement dit, dans le secteur marchand et dans le secteur non marchand, deux variables peuvent constituer le socle d'une structure organisationnelle. En effet, les travaux de (Leray, 1999), évoquant ces deux variables soutiennent que la structuration d'une organisation, en s'appuyant sur sa dimension configurationnelle, se fonde sur le côté entrepreneurial du manager, en d'autres termes, cela signifie que la structure est bâtie sur la personnalité du dirigeant. La seconde variable peut être la suite logique d'une élaboration structurelle réfléchie basée sur la forme fonctionnelle qui prend en compte les grandes fonctions utiles à la mise en œuvre de la politique organisationnelle impulsée par le top management de l'organisation.

Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter la structure et le fonctionnement de chaque PME familiale étudiée.

### 2.1.Structure et fonctionnement de Securex

La structure de la PME familiale Securex est de type fonctionnel. Comme tout organigramme, c'est-à-dire, l'ensemble des fonctions et des liens qui déterminent de façon formelle les attributions que chaque direction ou service de l'organisation est appelé à accomplir et les procédures de collaboration entre ces mêmes services, la structure fonctionnelle de Securex opte pour une approche qui consiste à déléguer à chaque direction ou chaque service des responsabilités en vue de les aider à mieux assumer leurs fonctions. Pour atteindre cet objectif, les combinaisons, en termes de coordination, permettent une hiérarchisation des actions et une cohésion des activités de différents services ou directions centrales.

Cette structure fonctionnelle de Securex est découpée de façon horizontale assortie des fonctions de base et des fonctions de support. Le choix de la structure fonctionnelle vise essentiellement à permettre aux acteurs organisationnels d'atteindre les objectifs dans les délais tout en gardant la dimension profonde de toute organisation qui est celle de produire les services et les biens de qualité dans le cadre de la performance organisationnelle.

Deux normes orientent le fonctionnement de la structure de la PME familiale Securex. La première norme est celle des unités qui disposent des coûts contrôlables et la seconde norme est celle qui consiste à rendre plus flexibles les liens de différents services pour renforcer les capacités managériales de chaque direction ou de chaque service.

Par ailleurs, en tenant compte des échanges que nous avons eus avec le staff technique de la PME familiale Securex, cet organigramme est dans une logique évolutive. Au début, cette structure a été une structure en soleil. Ensuite, la structure en soleil s'est transformée en structure fonctionnelle simple. Celle qui se présente actuellement tant vers la dimension évoluée de la structure. Cette évolution peut expliquer, dans une certaine mesure, les phases de développement de l'entreprise. En effet, au début, toutes les décisions étaient centrées sur le propriétaire de la PME familiale Securex. La vie de l'entreprise dépendait finalement des compétences du propriétaire. La vision de l'entreprise n'était pas encore intériorisée par les autres acteurs de l'entreprise. Le manager propriétaire étant imprégné par la volonté profonde de faire atteindre les objectifs dans les délais n'a pas d'autres choix que d'assumer toute la responsabilité de l'entreprise. Il est au centre des communications et des décisions de l'entreprise. Les collaborateurs ont le pouvoir de proposition tandis que le propriétaire a le pouvoir de décision. Cet organigramme de l'entreprise a existé au lancement de l'entreprise.

Le deuxième stade de cette structure a été son passage vers sa dimension d'organigramme fonctionnel simple. A ce niveau, le propriétaire ayant constaté l'intériorisation des procédures de fonctionnement par les acteurs qui ne sont autres que ses collaborateurs, est passé sur la structure simple. L'organigramme a commencé à s'appuyer sur les principes de spécialisation et de formalisation pour rendre claire, limpide et surtout explicite la délégation de certaines fonctions de support. Les managers de chaque fonction commencent à être responsabilisés. Le manager propriétaire délègue certaines tâches pour se concentrer sur la vision de l'entreprise. Les procédures de travail ont commencé à prendre forme. Pendant cette période, la PME familiale Securex atteint son niveau de croissance et commence à se positionner autrement dans son champ d'action.

La structure actuelle de la PME familiale Securex a atteint sa maturité, à en croire les acteurs interviewés. Cette structure est celle dite évoluée. Toutefois, bien qu'elle soit évoluée, elle n'a pas influencé la vocation de la PME Securex qui est celle de soigner les malades dans les délais en leur proposant des services de qualité. Dans le cadre de cette structure, certaines directions tendent vers leur autonomie en termes de processus décisionnel. Il s'agit de la direction des affaires médicales et de la direction administrative et financière.

En dehors de la direction générale, la structure de Securex comprend deux directions centrales, notamment la direction administrative et financière et la direction des affaires médicales. Ces deux directions sont constituées des services et des sections tels que le service administratif et

juridique, le service facturation, le service comptabilité, la section caisse, le service de la surveillance et la section des médecins.

En définitive, la structure d'une organisation a pour finalité de permettre le fonctionnement de cette dernière. La structure de la PME Securex contribue à la consolidation de son positionnement dans son secteur d'activité. A cet effet, dans une démarche rationnelle, nous allons présenter la structure et le fonctionnement de l'hôtel Olympic Palace.

## 2.2.Structure et fonctionnement d'Olympic Palace

La structure d'une PME familiale Olympic Palace est considérée comme un système qui a pour vocation d'étudier et d'analyser les données en provenance de l'environnement extérieur de l'entreprise aux fins de prendre des décisions audacieuses et courageuses à même d'orienter les stratégies et les politiques de l'entreprise dans ce même environnement. Dans cet ordre d'idée, la performance et la compétitivité d'une PME Olympic Palace reposent fondamentalement sur sa capacité de concevoir une structure capable de collecter des informations de qualité et au bon moment en vue de prendre des dispositions tôt, avant qu'il ne soit tard. Cette structure est indispensable et permet d'allouer les ressources humaines nécessaires, les ressources financières adéquates et les procédures organisationnelles correspondant aux réalités environnementales qui s'imposent avec acuité. Ces ressources qui peuvent être humaines, financières, matérielles et immatérielles sont combinées pour permettre d'atteindre non seulement les objectifs de façon efficiente, mais également d'aboutir à des résultats optimums pour l'efficacité de l'entreprise. Dans le cadre de ces composantes qui doivent être prises en compte, la structure d'Olympic Palace prend en compte la problématique de la culture organisationnelle qui est elle-même le reflet de la culture nationale. Dans cet ordre d'idée, il serait illusoire de considérer la structure d'Olympic Palace comme tout simplement un moyen qui permet à l'organisation de faire un retour sur investissement, mais contribue également à aider à la cohésion sociale et environnementale.

A ce titre, toute entreprise, qu'elle soit grande ou petite dispose d'une structure organisationnelle. L'hôtel Olympic Palace ne fait nullement exception. Elle dispose d'une structure hybride qui fait le juste dosage entre la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle. En observant l'organigramme présenté par la direction des ressources humaines, on peut aisément constater qu'il existe des directions centrales sous l'autorité de la direction générale, et ces directions centrales sont constituées des services et des sections. Cette caractéristique est l'expression d'une structure fonctionnelle.

Toutefois, les flèches ne permettent pas une relation étroite entre les directions centrales. Cela peut donner l'impression d'une structure divisionnelle où chaque direction centrale fonctionne de façon indépendante avec le capital humain sous sa responsabilité ; ce qui peut exprimer le manque de communication entre les services et les sections d'une direction à une autre. Cet aspect hybride intègre, dans son fonctionnement, la complexité qui est souvent observée dans la vie des PME familiales. Ce degré de complexité est visible dans la PME familiale Olympic Palace par :

- l'incertitude qu'il faut maîtriser pour permettre la pérennisation de l'entreprise, car l'incertitude a un impact considérable sur les tâches réalisées dans l'entreprise ;
- la diversité des tâches qui s'explique par la nécessité de satisfaire la clientèle. Il existe, en cela, plus de tâches urgentes et moins de tâches prioritaires ;
- l'autonomie de chaque direction dans l'atteinte des objectifs qui conduit plus à la dimension corporatiste au détriment de l'intérêt général qui caractérise le fonctionnement effectif de toutes les organisations performantes.

A cet effet, la structure de la PME familiale Olympic Palace comprend quatre directions qui sont la direction d'exploitation, la direction des ressources humaines, la direction technique, la direction administrative et financière. Ces directions fonctionnent toutes pour doper la performance organisationnelle en vue de stimuler une production optimale de l'entreprise.

Au regard de ce qui précède, il sied de noter que les quatre directions de l'hôtel Olympic Palace regorgent des services et des sections qui font de l'organigramme de l'entreprise une structure dynamique et plurielle qui apporte son soutien incontestable à la compétitivité de la PME familiale dans son secteur d'activité.

Après cette brève présentation de la structure organisationnelle de cette PME familiale, nous allons procéder à rendre explicite la structure et le fonctionnement de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit.

### 2.3. Structure et fonctionnement de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit

Au-delà de la littérature managériale explicite concernant le débat qui existe entre la stratégie et la structure dans le fonctionnement d'une entreprise, les travaux de Lakhal et Limam (2000) confirment, à juste titre, qu'il existe un lien viscéral et presque charnel entre la stratégie et la structure d'une entreprise. La stratégie, considérée comme le fait de choisir un domaine d'activité où l'entreprise compte être présente et de mobiliser les moyens nécessaires aux fins

de permettre à l'entreprise de se maintenir, de croître et de se pérenniser (Strategor, 1997) est le premier élément qui existe dans la vie d'une entreprise. Toutefois, la structure est non seulement la clé de voûte, mais également l'ossature sur laquelle repose la vie de l'entreprise. C'est la structure qui permet la mise en œuvre d'une stratégie dans une entreprise. Dans ce sens, bien que la stratégie soit première, elle reste déterminée par la structure.

Allant dans le même sens, les travaux de Geisler (1993) soutiennent que la structure organisationnelle dispose des capacités doubles pouvant permettre, d'une part, la mise en œuvre d'une stratégie et, d'autre part, elle recèle des énergies négatives susceptibles de freiner les tendances stratégiques d'une entreprise. Dans cet ordre d'idée, la structure est en même temps le creuset qui peut faire disparaître des approches vermoulues et un grenier qui regorge des capacités profondes des sujets pensants qui occupent des fonctions stratégiques faites pour ordonner la coordination organisationnelle. Cela confirme l'hypothèse d'un lien étroit qui existe entre la stratégie et la structure ainsi que l'idée d'un rapprochement entre les attitudes stratégiques induites et les attitudes stratégiques autonomes qui ont pour leviers des acteurs organisationnels de l'entreprise.

En cela, le choix d'une structure peut déterminer la stratégie mobilisée. A titre d'illustration, lorsque la PME familiale opte pour une stratégie de spécialisation, c'est-à-dire, qu'elle décide de se focaliser sur ce qu'elle sait faire et aura tendance à choisir la structure fonctionnelle ; tandis que lorsque cette même PME opte pour une stratégie de diversification, c'est-à-dire, qu'elle pense qu'il ne faut pas mettre tous les œufs dans un même panier, elle aura tendance à s'orienter vers la structure divisionnelle (Williamson, 1975).

Cette clarification amène progressivement vers une autre compréhension de la place que doit occuper une structure dans une PME familiale congolaise. A cet effet, la structure ne saurait être réduite à une simple mise en œuvre de la stratégie dans une entreprise. Elle bénéficie non seulement d'un positionnement stratégique dans la vie organisationnelle, mais demeure également un axe majeur de la performance de la PME familiale. A ce titre, sa conception ne devrait pas être le fruit d'une réflexion légère, expression d'une précipitation qui caractérise certains propriétaires, mais une réflexion profonde qui caractérise la volonté manifeste de bâtir la PME familiale sur un rocher capable de résister d'année en année.

C'est dans ce contexte qu'a été conçu l'organigramme de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit. Son analyse laisse croire qu'il s'agit d'une structure divisionnelle. Ce choix s'explique par la nécessité de mettre les managers devant leurs responsabilités, en prenant des décisions

pour l'intérêt général et non pour des mobiles égoïstes. Cet organigramme permet de coordonner les activités d'une diversification hybride qui est valorisée au sein de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit. Par cette structure, la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit essaie de dompter son environnement financier au lieu de se laisser infliger des sanctions sévères par des tendances environnementales impulsées par une concurrence acerbe. Le choix de cette structure, assortie d'une équipe dynamique, jeune, prête à en découdre avec les concurrents du secteur pour se repositionner autrement et dominer le marché congolais, est l'expression qui vise à satisfaire un besoin spécifique des clients : être servi dans les délais les biens et les services de qualité. Dans le cadre de cette structure, l'efficacité et la performance organisationnelles reposent finalement sur les chefs de départements qui sont au rang de responsables sous la direction des deux managers de pôles qui suppléent le directeur général de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit.

Du point de vue du fonctionnement, la structure de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit comprend la direction générale, les pôles, les départements, les services et les agences. La direction générale est dirigée par un directeur général, les pôles par des managers, les départements par les chefs de service et les agences par les chefs d'agence.

En somme, après avoir présenté les structures et le fonctionnement des trois PME, nous allons boucler cette section par la présentation de la PME familiale, Santé et Nature.

#### 2.4. Structure et fonctionnement de Santé et Nature

L'observation de la structure de la PME familiale Santé et Nature donne une impression nette et précise du fonctionnement de cette entreprise. Cette structure est hiérarchique. Toutefois, dans le fonctionnement de l'entreprise, l'on peut aisément constater une approche participative dans le sens où les propositions sont faites par les collaborateurs afin de permettre à la présidente de prendre une décision qui tienne compte de l'intérêt général de l'entreprise.

La structure de l'entreprise Santé et Nature intègre la démarche traditionnelle des quatre grandes fonctions qui sont la fonction production, la fonction administration (encore appelée le secrétariat général dans le cadre de cet organigramme), la fonction comptabilité qui est aussi appelée trésorerie et la fonction commerciale. Ces grandes fonctions confèrent à l'entreprise son identité, elles permettent à cette dernière de résister aux grands changements qui frappent ce secteur à la sortie de la crise sanitaire de Corona Virus et la mettent sur orbite par les caractéristiques intrinsèques qui définissent les possibilités et les limites d'une organisation en temps de turbulence.

Les divisions horizontales (discussions, échanges lors des réunions des collaborateurs) et verticales (prise de décisions par la propriétaire) ont pour finalité de renforcer le processus technologique mis en exergue dans le cadre du management de la qualité que l'entreprise ne cesse de considérer comme l'une de ses valeurs ajoutées. Il s'agit, en réalité, des procédures qui ne sont pas encore formalisées, parce que n'existant pas dans un manuel de procédures, mais bien maîtrisées et appliquées par le service production qui s'occupe de la fabrication des produits de la PME familiale Santé et Nature.

La structure de l'entreprise Santé et Nature n'a nullement la prétention de présenter le fonctionnement idéal d'une PME familiale. Elle vise tout simplement à aider ses ressources humaines dans leur efficacité, dans un secteur en plein essor, surtout en profonde expansion, aux ramifications multiples et aux réseaux organisationnels maîtrisés et non maîtrisés. D'ailleurs, cette efficacité n'est plus à démontrer. En effet, elle permet à la PME familiale Santé et Nature d'atteindre un niveau très élevé dans l'atteinte des objectifs dans les délais. Cela est impulsé non seulement par une rigueur interne et un environnement pourtant concurrentiel, mais également propice à son applicabilité.

La réussite de cette structure s'explique aussi par une politique de développement des compétences qui est mise en pratique par la propriétaire de l'entreprise. Tenant compte des points forts et des points faibles de chacun de ses collaborateurs qu'elle connaît personnellement, la politique de développement des compétences encourage l'établissement à organiser des formations à la carte propres à chaque collaborateur pour leur permettre de se développer, d'exceller dans la réalisation de leurs activités et surtout de considérer leur réussite professionnelle comme un processus continu d'apprentissage.

Au fait, la structure organisationnelle de la PME familiale Santé et Nature conduit ses ressources humaines à un panorama qui ne donne pas tous les détails de fonctionnement pouvant permettre d'atteindre les résultats escomptés avec efficience, mais propose les grandes tendances qui nécessitent parfois des ajustements mineurs pour rendre le fonctionnement meilleur et exempté de toutes considérations déviantes. Dans cette logique qui peut paraître rationnelle, tous les efforts se concentrent sur le perfectionnement du capital humain et le privilège est plus donné à la consolidation des compétences qui ne sont plus considérées comme des fins en soi par la propriétaire de l'entreprise familiale Santé et Nature, mais comme des réponses à des exigences stratégiques pour la survie de l'entreprise. C'est dans ce sens que fonctionne la structure organisationnelle de l'entreprise Santé et Nature.

Toutefois, cette structure peut présenter quelques limites. En effet, par sa conception et son fonctionnement, seule la propriétaire de l'entreprise peut avoir une vue d'ensemble de son

fonctionnement. Pour pallier cela, elle doit se considérer comme un capitaine de bateau qui dispose d'atouts à même de stimuler et de motiver ses collaborateurs pour qu'ils s'imprègnent de la vision de l'entreprise, qu'ils adhèrent à sa vision sans qu'il y ait des sanctions formelles et informelles.

Aussi, faut-il rappeler, que les fonctions de la structure de l'entreprise familiale Santé et Nature sont vraiment interdépendantes. Chaque fonction est liée à l'autre. Dans cet ordre d'idée, le moindre changement dans une fonction peut déstabiliser profondément le circuit du fonctionnement de toute l'entreprise. C'est pour cette raison que la cohésion sociale et la communication entre les ressources humaines de chaque fonction sont indispensables.

Cela étant, la structure de l'entreprise familiale Santé et Nature est constituée d'une présidence à laquelle est rattachée la vice-présidence, d'un secrétariat général, de la direction production, de la direction de la trésorerie et de la direction commerciale.

Cette structure est en nette progression. En dépit de ses capacités à positionner la PME familiale Santé et Nature comme leader de son secteur d'activité, elle pourrait finalement fonctionner avec les possibilités de nomination des directeurs pour gérer les deux grandes directions, notamment la direction commerciale et la direction production assortie des responsables qui pourraient s'occuper des services.

### 3. Présentation et caractéristiques des acteurs interviewés

Dans le cadre de cette section, nous allons présenter les acteurs qui ont été interviewés dans les quatre secteurs, notamment le secteur de la santé, le secteur du tourisme, le secteur de la microfinance et le secteur de l'agriculture ; secteurs qui constituent le champ d'opérationnalisation de notre recherche doctorale.

#### 3.1.Présentation des acteurs des PME familiales étudiées

Dans le cadre d'une recherche scientifique qui s'inscrit non seulement dans la co-construction, mais qui considère également que les points de vue des acteurs de terrain sont indispensables dans la finalisation d'une idée construite par le chercheur, parce qu'étant allés sur son terrain d'opérationnalisation, les acteurs de terrain bénéficient d'un positionnement stratégique. Ils sont un moteur décisif qui permet au chercheur de comprendre, étape par étape, la vie organisationnelle et le fonctionnement des phénomènes sur le terrain et au quotidien. Voici la présentation synthétique de notre objet d'étude.

*Tableau 23: Présentation synthétique des quatre entreprises étudiées*

Noms de l'entreprise Familiale	Date de création	Effectifs	Secteurs d'activités
Securex	1994	96	Le secteur de la santé
Olympic Palace	1998	100	Le secteur du tourisme
Caisse Congolaise d'Epargne et de crédit	2005	35	Le secteur de la microfinance
Santé et Nature	2013	25	Le secteur de l'Agriculture

Source : auteur (2022)

Ce tableau synoptique donne les informations importantes sur les PME familiales qui ont été étudiées. Il ressort de cette présentation que ces quatre entreprises ont un minimum de décennie d'existence. Ces PME familiales s'inscrivent dans le sillage de la définition de la PME qui stipule que celle-ci ne doit avoir un effectif inférieur ou égal à cent (100) employés. Ces quatre PME font partie également des secteurs prioritaires qui ont été retenus par la République du Congo dans le cadre de sa diversification. En ce qui concerne la PME, nous nous sommes focalisés sur le critère de nombre, même si ces entreprises ont connu des réductions très limitées des effectifs à cause de la crise sanitaire liée à la Corona virus dont les effets sont encore manifestes dans certains secteurs d'activités. Ces réductions confirment, à juste titre, la théorie selon laquelle la PME est la première cible d'une crise qui peut être économique, politique, sanitaire prolongée. Cela s'explique par leurs ressources financières limitées, leurs ressources humaines moins expérimentées, leurs technologies peu évolutives, leurs partenariats plus conciliants avec des limites observables.

Bien qu'une autre théorie démontre, à juste titre, les capacités des PME à résister face aux crises multiformes, il est tout de même approuvé que cette catégorie d'entreprise est plus fragilisée par les crises de toute nature. Sa capacité de résilience est loin de répondre avec pugnacité face à des violences inouïes provoquées par des crises.

Cela dit, les acteurs interviewés au sein de la PME familiale Securex se présentent dans ce tableau ainsi qu'il suit :

*Tableau 24 : Acteurs interviewés à Securex*

Entreprise Familiale Securex			
Prénoms	Expérience professionnelle	Diplôme universitaire	Fonction occupée
Stéphanie	8 ans	Master en commerce	Directrice Administrative et financière

Savina	6 ans	Licence en comptabilité et gestion financière	Comptable
Patricia	2 ans	Master en droit	Assistante de direction
Patrina	2 ans	BTS en comptabilité	Administratrice de caisse
Mayrond	1 an	Brevet du Premier Cycle	Chef de sécurité
Morel	3 ans	Master en droit des affaires	Assistant juridique
Yousna	2 ans	Licence en assistanat de direction	Responsable communication et Relations publiques
Babaoui	4 ans	Licence en infirmerie	Directrice générale Adjointe
Justin	4 ans	Responsable Laboratoire	Technicien supérieur de laboratoire
José	26 ans	Doctorat en médecine	Directeur des affaires médicales
Marie	5 ans	Brevet du 1 <sup>er</sup> cycle	Collaborateur sécurité
Alban	3ans	Brevet du 1 <sup>er</sup> cycle	Collaborateur sécurité
Sanguinel	2 ans	Licence en droit	Collaborateur juridique
Modeste	1 an	Licence en comptabilité	Collaborateur comptabilité
Sylvanie	2 ans	BTS secrétariat	Collaboratrice secrétariat
Chanelle	1 an	Licence communication	Collaborateur communication

Source : auteur (2022)

Ce tableau présente les acteurs interviewés au sein de la PME familiale Securex. Il communique des informations sur leurs prénoms, leurs expériences professionnelles, leurs diplômes universitaires et leurs fonctions occupées. Son analyse démontre que la majorité, sinon tous les acteurs interrogés occupent une fonction importante. Ce choix s'explique par le fait que les questions liées au développement des capacités d'anticipation sont d'ordre stratégique. Il était donc de bons alois que les premiers acteurs interviewés soient retenus parmi ceux qui occupent des fonctions en vue de partager leurs expériences sur ce sujet. On note également la présence d'un acteur interviewé qui n'a pas de diplôme universitaire. Toutefois la majorité des acteurs disposent au moins d'un diplôme universitaire de premier cycle.

Tableau 25 : Les acteurs de l'hôtel Olympic Palace

Entreprise Familiale Olympic Palace			
Prénoms	Expérience professionnelle	Diplôme universitaire	Fonction occupée
Christian	3 ans	Licence Management des finances	Chef Comptable
Jacques	24 ans	Baccalauréat	Maître d'hôtel
Germain	24 ans	BTS en hôtellerie	Chef banquet
Adolphine	24 ans	Diplôme en pâtisserie	Responsable pâtisserie
Séraphin	24 ans	Niveau terminale	Magasinier
Guy Ghislain	8 ans	Diplôme de gouvernант	Gouvernант
Anicet	5 ans	Brevet du Premier cycle	Responsable sécurité
Laurent	9 ans	Licence en comptabilité	Responsable fournisseur
Patrick	9 ans	Bac	Cuisinier
Saturnin	24 ans	Bac G2 Comptabilité	Aide magasinier
Miguelisse	2 ans	BTS finance	Collaborateur comptabilité
Alliance	5 ans	Diplôme hôtellerie	Collaborateur Gouvernант
Caprice	6 ans	Bac littéraire	Collaborateur pâtisserie
Sacha	7 ans	Brevet du 1 <sup>er</sup> cycle	Collaborateur Magasinier
Cécilia	3 ans	BTS logistique	Collaborateur fournisseur
Symphorien	2 ans	Brevet du 1 <sup>er</sup> cycle	Collaborateur sécurité
Bachan	3 ans	Bac	Aide cuisinier

Source : auteur (2022)

Ce tableau présente les acteurs qui ont été interviewés au sein de la PME familiale hôtel Olympic Palace. Il comprend trois colonnes. Comme le premier tableau, ces colonnes concernent le prénom, l'expérience professionnelle, le diplôme universitaire et la fonction occupée. A la différence de la première PME familiale, ici l'éventail est plus large. Ainsi, peut-on trouver des acteurs tels que : aide magasinier et cuisinier. L'idée principale étant de descendre un peu bas sur la ligne hiérarchique pour cerner la compréhension des acteurs de tous les niveaux sur le développement des capacités d'anticipation. Ce tableau indique également que dans le domaine de l'hôtellerie, la nomination à des fonctions de responsabilité n'est seulement conditionnée par les diplômes universitaires. C'est l'un des secteurs d'activités au monde où un agent peut commencer comme plongeur dans la cuisine pour devenir dix ans après

responsable d'une fonction stratégique au sein de l'entreprise. Du point de vue de l'expérience, ce tableau fait ressortir une moyenne des collaborateurs qui ont presque vingt-quatre ans d'expérience au sein de l'entreprise. Cela augure d'une politique de fidélisation qui est mise en place pour conserver les collaborateurs les plus expérimentés en vue d'une production de qualité des services de l'entreprise.

*Tableau 26 : Acteurs de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit*

Entreprise familiale Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit			
Prénoms	Expérience professionnelle	Diplôme universitaire	Fonction occupée
Lionel	3 ans	Licence en ressources humaines	Chef de service Ressources humaines et Logistique
Marylle	6 ans	Licence en Réseau informatique	Chef de service des opérations financières
Mokadza	5 ans	Licence en sciences de gestion	Chef de service crédit
Bénédicte	6 ans	Baccalauréat	Chef d'agence
Jax Julquin	3 ans	Licence Comptabilité et finance	Chef de service comptabilité
Delon	5 ans	Licence en gestion des ressources humaines	Responsable gestionnaire des comptes
Francia	10 ans	Master en marketing	Chef de service marketing et commercial
Abigaëlle	4 ans	Licence en communication des entreprises	Chargé de clientèle
Valoir	2 ans	Licence comptabilité	Caissière
Iloié	2 ans	Master en finance	Chef d'agence
Madie	2 ans	Licence en Ressources humaines	Assistant paie
Catérine	2 ans	BTS en informatique	Collaborateur service informatique
Serge	4 ans	Licence en banque	Collaborateur service crédit
Raisse	5 ans	Bac	Commercial à l'agence
Patrick	2 ans	Licence en marketing	Assistant marketing

Source : Auteur (2022)

Le tableau 27 dresse la liste des acteurs de terrain qui ont été interrogés au sein de la PME familiale Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit. Disposant de quatre colonnes à l'instar des deux premières entreprises, ce tableau démontre, à juste titre, que le propriétaire s'est lancé depuis fort peu dans une politique de renouvellement des équipes. Ainsi, les ressources

humaines de cette structure ont-elles une expérience moyenne. Toutefois, cette équipe est composée des diplômés qui occupent leurs fonctions dans le respect de l'adéquation profil poste. C'est un atout majeur qui peut booster la performance organisationnelle de l'entreprise. Il existe également quelques collaborateurs qui ont été retenus pour compléter l'échantillon. Dans le cadre de cette recherche, comme indiqué plus haut, nous avons aussi mené une étude au sein de la société Santé Nature. Les acteurs interviewés se présentent de la manière suivante :

*Tableau 27 : Acteurs de l'entreprise Santé et Nature*

Prénoms	Expérience professionnelle	Diplôme universitaire	Fonction occupée
Diane	12 ans	Diplôme Universitaire Technologie en Sciences alimentaires	Présidente
Ivane	12 ans	Baccalauréat technique	Secrétaire général
Ardeche	8 ans	3 <sup>ème</sup> collège	Collaboratrice
Prince	5 ans	5 <sup>ème</sup> collège	Responsable production
Dieu Merci	5 ans	4 <sup>ème</sup> collège	Collaboratrice
Narcie	4 ans	3 <sup>ème</sup> collège	Collaboratrice
Octavie	7 ans	5 <sup>ème</sup> collège	Collaboratrice
Félicité	10 ans	3 <sup>ème</sup> collège	Responsable commerciale
Carmelle	6 ans	Terminale Lycée	Commerciale
Risnelle	6 ans	4 <sup>ème</sup> collège	Agent de transformation
Grâce	5 ans	Bac littéraire	Collaboratrice secrétariat
Bienheureux	2 ans	3 <sup>ème</sup> collège	Collaboratrice
Maxime	5 ans	Bac G2	Assistant comptable
Lydia	6 ans	Bac secrétariat	Secrétaire de la Présidente
Ghislain	3 ans	Bac littéraire	Agent commercial

Source : Auteur (2022)

La lecture de ce tableau laisse penser, sans équivoque, que la directrice générale accorde une attention particulière au genre. En effet, la PME familiale Santé et Nature accorde une place de choix à la production qui constitue son cœur de métier, même si la société dispose des espaces où sont cultivées différentes espèces. Cette production est mieux maîtrisée par des ressources humaines de sexe féminin, ce qui explique tant soit peu le choix de cette catégorie du capital humain.

Dans le choix de cet échantillonnage, nous avons interviewé plus de collaborateurs. L'idée profonde était celle de cerner la compréhension de tous les acteurs des entreprises familiales, en commençant par le top management, en passant par le management intermédiaire et en terminant par le management opérationnel. Par ailleurs, un autre élément à notifier dans l'observation de cette population cible est le niveau universitaire des acteurs interrogés. Ils ont pour la plupart un niveau secondaire. Plusieurs personnes interviewées dans cette entreprise n'ont pas franchi le seuil du collège.

Par ailleurs, dans le souci majeur de mieux cerner notre objet d'étude, nous avons pensé ajouter vingt-trois (23) participants, à raison de six acteurs pour trois PME retenues et cinq acteurs pour la dernière entreprise ayant moins d'effectifs. Ceci nous amène à un échantillon de soixante-trois (63) acteurs interviewés pour quatre PME familiales.

#### 4. Les caractéristiques communes des PME familiales congolaises étudiées

Après la présentation des acteurs qui ont été interviewés dans le cadre de cette recherche doctorale, il est presque judicieux de présenter les caractéristiques communes aux quatre entreprises sélectionnées. Le tableau ci-après présente les caractéristiques liées à la PME familiale.

*Tableau 28 : Variable entreprise familiale Securex*

Propriétaire	Fonctions stratégiques occupées par la famille	Catégorie de membre de la famille	Nombre de la famille
Père	-Directeur général ; -Directrice administrative et Financière ; -Directrice générale adjointe ; -Responsable caisse	- Fils du propriétaire -Fille du propriétaire -Epouse du propriétaire -Fille du propriétaire	05

Source : Auteur (2022)

Ce tableau démontre que dans cette PME familiale, les fonctions stratégiques sont occupées par les membres d'une même famille. Il apparaît aussi clairement que la succession se fera en suivant la logique familiale. Il est, par ailleurs, possible que la succession accorde un intérêt particulier à ceux qui ont accompagné la PME familiale depuis les lustres de sa création aux fins de les congratuler pour leurs apports multiformes et leurs dévouements sans faille ayant contribués à la pérennité de l'entreprise. Une telle démarche pourrait, à cet effet, intégrer la

dimension humaine par la consolidation des us et coutumes à même de renforcer la cohésion sociale au lendemain du processus de succession.

Au niveau de la PME familiale de l'hôtel Olympic Palace, la même caractéristique est observée conformément au tableau ci-après :

*Tableau 29 : Caractéristiques entreprise familiale Olympic Palace*

Propriétaire	Fonctions stratégiques occupée par la famille	Catégorie des membres de la famille	Nombre
Père	-Directeur des RH -Directrice exploitation	-Fils du propriétaire -Fille du propriétaire	03

Source : Auteur (2022)

Ce tableau intègre la caractéristique évoquée dans le tableau précédent. Trois personnes d'une même famille occupent les fonctions stratégiques et disposent d'un pouvoir fort remarquable dans le processus décisionnel de la PME familiale hôtel Olympic Palace qui est l'un des leaders de son secteur d'activité. Dans la suite logique de notre recherche, des études ont été menées au sein de la Caisse Congolaise d'Epargne et de crédit. En dehors des critères évoqués dans les deux tableaux qui précèdent ceux-ci, deux autres variables méritent d'être notifiées suivant le tableau ci-après :

*Tableau 30 : Variables complémentaires des entreprises étudiées*

PME familiale Securex			
Propriétaire	Type de société	Effectifs	Caractéristiques familiales
OVAGA	Société de droit congolais	96 Agents	-Pas de transmission pour le moment. -Gérer par une famille. -Position dominante de la famille. -Occupe les fonctions stratégiques.
PME familiale Olympic Palace			
RIHAN	Société de droit congolais	100	-Pas de transmission pour le moment. -Forte domination des membres de la famille. -Concentration du pouvoir décisionnel par la famille.
PME familiale Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit			

EKOUEREBAYE	Société de droit congolais	35 Agents	-Pas de transmission pour le moment. -Fort positionnement des membres de la famille. -Occupe des postes stratégiques.
PME familiale Santé et Nature			
MAVOUNGOU	Société de droit congolais	25 Agents	-Forte concentration familiale. -Concentration des décisions stratégiques. -Les fonctions de base sont occupées par les membres d'une même famille. -Pas de transmission pour le moment.

Source : Auteur (2022)

Le présent tableau fait la synthèse des caractéristiques qui nous ont incité à sélectionner, bien que dans des domaines différents, les PME familiales qui ont été le terrain d'opérationnalisation de cette recherche doctorale. Toutes ces variables sont présentes à un taux faible ou fort dans le fonctionnement des PME ainsi retenues.

Il est vrai que dans la vie des PME familiales sélectionnées, la notion de transmission n'est pas encore présente. En effet, les propriétaires de ces entreprises disposent encore des aptitudes et des attitudes à même de les aider dans le management de leurs PME familiales. Toutefois, nous constatons, conséquence d'une logique cohérente, que les parents des propriétaires de ces PME familiales occupent un positionnement stratégique et dominant dans la vie effective de ces organisations. La famille demeure le nombril du fonctionnement de ces catégories d'entités.

Les caractéristiques de paternalisme sont au cœur du processus décisionnel qui s'inspire de la pensée selon 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. Et, c'est dans le cadre de cette logique que les membres de la famille qui occupent les positionnements dominants dans la structure organisationnelle de ces PME familiales se réunissent pour échanger et conjuguer leurs énergies en vue d'atteindre un objectif commun.

La deuxième caractéristique que nous avons retenu dans l'optique de cette recherche est l'effectif de chaque PME familiale. Les quatre entreprises possèdent des effectifs dont le nombre est inférieur ou égal à cent (100) personnes. Même si la connaissance se trouve à Lyon, ville française qui a une autre définition de la PME, en général et familiale, en particulier ; l'opérationnalisation de ce travail se fait au niveau de l'aire géographique congolaise qui a une

autre définition de la PME familiale. Dans ce pays d’Afrique centrale, une PME est celle dont les effectifs sont entre deux et cent personnes.

Dans l’optique de cette recherche, l’idée prédominante est celle d’étudier les entreprises congolaises pour mieux cerner comment ces dernières développent leurs capacités d’anticipation. Ce raisonnement est confirmé par le choix de nos PME familiales qui sont toutes de droit congolais. Dès lors, cette argumentation n’a nullement un caractère de conclusion faisant autorité, mais suit une démarche scientifique rigoureuse et minutieuse dictée par les us et coutumes qui régissent le monde scientifique.

Une lecture superficielle des caractéristiques de notre champ d’étude, c’est-à-dire, celui des PME familiales congolaises peut laisser entrevoir une similitude moins éclairée des caractéristiques qui ont été retenues pour sélectionner les entreprises de notre terrain. Cependant, une lecture entre ligne apporte un éclairage plus pointu sur la ressemblance de ces critères dans le fonctionnement effectif de ces PME familiales congolaises.

Notre sera le succès si nous disposons des aptitudes capables d’agencer, de juxtaposer les points de vue collectés sur le terrain et de les converger finalement vers une même direction. Notre sera le désappointement si nous nous laissons dominer par des idées vermoulues qui happent malheureusement la pensée de tout chercheur qui ne cherche qu’heureusement à produire un travail qui a vocation d’aider à servir autrement l’humanité.

## Conclusion du chapitre 6

De façon subie ou de façon consciente, dans une recherche doctorale ou dans le cadre de la rédaction d’un article scientifique, la présentation du terrain est une partie indispensable et incontournable qui explicite la factualité du travail accompli et corrobore la véracité de la recherche scientifique dans un champ d’étude spécifique ou dans plusieurs secteurs d’activités. C’est en quelque sorte le laboratoire où est opérationnalisées les théories développées dans la revue de la littérature tant exigée. C’est également le terreau où s’affirment et s’infirment les réponses provisoires encore appelées hypothèses ou propositions théoriques. C’est enfin l’environnement limité où est expérimenté le chef d’œuvre des jeunes chercheurs qui aspirent à devenir des chercheurs confirmés. Que l’on soit dans le domaine des sciences de gestion et du management, que l’on ait la maîtrise parfaite de la recherche scientifique, que l’on travaille pour faire avancer ou apporter une valeur ajoutée à la science, que l’on travaille pour théoriser une pensée, le terrain reste non seulement un passage obligé, mais également une condition obligatoire pour atteindre l’objectif fixé. Le terrain consacre l’aptitude du chercheur à collecter

les données, à rentrer en contact avec les acteurs de terrain qui sont, dans une certaine mesure, les co-constructeurs de sa pensée.

Si les chercheurs souhaitent conserver leur valeur intrinsèque, s'ils souhaitent s'appuyer sur la démarche méthodologique exigée, s'ils désirent rester performants, s'ils souhaitent ficeler leur recherche sans précipitation dans le respect des normes académiques établies, le travail de terrain semble réellement nécessaire.

C'est dans cette logique que nous avons choisi quatre domaines d'activités pour mener à bon escient notre recherche doctorale aux fins de mieux donner du sens au phénomène du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises. Ayant pour finalité de formaliser ce processus, dans une aire géographique scientifique où la littérature, à notre connaissance, est inexistante, la recherche menée au sein de Securex, d'Olympic Palace, de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit et de Santé et Nature constitue un apport essentiel d'une vision panoramique qui vise à situer sur le haut du podium la littérature stratégique congolaise orientée vers les PME familiales congolaises.

Si de façon naturelle les débats stériles sont des acteurs de premier plan dans le jardin idyllique du divertissement, les confrontations permanentes de nos points de vue et ceux des acteurs de terrain interviewés ont, au contraire, contribué à l'émergence des bribes qui aideront à la formalisation d'une théorie sur le processus de développement des capacités d'anticipation dans le secteur des PME familiales congolaises.

Le corpus des résultats qui se profile à l'horizon et se développe peu à peu au fil de l'évolution de nos travaux de recherche continue à s'enrichir davantage et sera certainement diffusé pour permettre la transmission d'une doctrine stratégique basée sur la valorisation du développement des capacités d'anticipation auprès des chercheurs actuels, potentiels et pourquoi pas par leur intermédiaire.

Si l'on considère que le développement des capacités d'anticipation est indispensable pour la vie des PME familiales, si l'on estime que dans un monde en profonde mutation les capacités d'anticipation sont une démarche pragmatique pour la compétitivité organisationnelle, si l'on admet que le développement des capacités d'anticipation est aujourd'hui la pierre angulaire sur laquelle repose la pérennité des entreprises œuvrant dans plusieurs secteurs d'activités, alors on peut reconnaître que le champ d'action des capacités d'anticipation est à la fois ouvert et mieux encore complexe. Dans cet ordre d'idée, il apparaît nécessaire de repérer dans le fonctionnement des PME familiales des managers conscients et volontaires capables de gérer les situations ayant trait aux capacités d'anticipation aux fins de dépasser la gestion brumeuse

et temporaire des anticipations pour aller vers un management permanent ayant pour vocation de faire de ce processus un facteur clé de succès des entreprises familiales congolaises

Dans une telle perspective intégrant le processus anticipatif comme levier de performance organisationnelle, la mise en musique d'une telle démarche peut paraître paradoxale, complexe, difficile à réaliser dans un contexte congolais, mais réelle, faisable et applicable. A cet effet, pour tenir le cap de la réalisation, de la matérialisation et de la faisabilité, il appartient aux propriétaires des PME familiales congolaises de consolider le positionnement des cellules anticipatives, dans le fonctionnement structurel des entreprises familiales, pour que vivent à tout jamais les capacités d'anticipation éternelles, et ce, pour permettre aux entreprises familiales de se prémunir des attaques agressives de la concurrence.

**TROISIEME PARTIE : RESULTATS, DISCUSSION ET MODELE EMPIRIQUE  
DE L'ETUDE DOCTORALE**

## **CHAPITRE 7 : PRESENTATION DES RESULTATS**

### **Introduction du chapitre 7**

Les PME familiales sont devenues non seulement une préoccupation majeure pour les chercheurs des sciences de gestion et du management, mais également un élément central des politiques des pays développés, émergents et même en voie de développement (Blackburn, 2016). Elles constituent une aventure intellectuelle stimulante pour les experts des sciences du management. Leur contribution dans la consolidation du tissu économique des pays n'est plus à démontrer. Dans cette logique, les PME familiales sont au cœur d'un écosystème florissant qui contribue à générer la richesse et à créer des emplois à l'effet de lutter contre le chômage et d'améliorer les conditions de vie des populations. Les chercheurs qui s'intéressent à ce domaine d'activité, bien qu'étant parfois fermé au néophyte, trouvent un terreau fertile et un environnement favorable qui recèlent des atouts et des inconvénients qui méritent d'être explorés.

Les opportunités offertes par les PME familiales aux nations vont au-delà d'une démarche du profit. Elles transcendent les considérations corporatistes pour trouver leur expression dans une terre riche qui possède les atouts de faire germer la graine de la créativité et de l'innovation des ressources humaines. A ce titre, les PME familiales sont une aire géographique où se retrouvent les actionnaires, les managers et les collaborateurs qui partagent une vision stratégique commune de voir l'entreprise se pérenniser.

Il est vrai que cette vision stratégique mérite d'être communiquée pour obtenir, sans nul doute, l'assentiment de tous les acteurs. Il est aussi vrai que la persuasion est un élément incontournable dans cet exercice de communication. Il est, enfin, vrai que lorsque cette vision prend en compte les besoins des acteurs organisationnels, elle finit par bénéficier d'une acceptation collégiale qui dynamise la pérennisation des PME familiales.

Par ailleurs, cette pérennité des PME familiales trouve ses racines dans les principes anticipatifs. En effet, les PME familiales œuvrent souvent dans un océan de concurrence acerbe et dans une rivière de crises de toute nature. Il est presque impensable de vivre longtemps sans la mise en œuvre d'une stratégie basée sur la capacité à préparer le futur en étant au présent. En suivant ce raisonnement, le développement des capacités d'anticipation est une boussole qui a pour finalité de mieux comprendre son environnement en vue de mieux définir le futur par la minimisation des incertitudes au sein des PME familiales. Cette anticipation est, somme toute, un radar qui aide le capitaine du navire à mieux conduire le bateau pendant la période de la

houle et aussi pendant la période de la tranquillité absolue. Dans ce sens, l'anticipation dispose des capacités pour capter des informations en provenance des airs, pour mieux cerner les données en provenance de la surface de l'eau et pour mieux interpréter les signaux en provenance des profondeurs des eaux. Ce radar possède aussi les aptitudes de protéger les PME familiales contre la guerre concurrentielle, mais également de mieux comprendre le fonctionnement de la concurrence pour déstabiliser davantage les adversaires. Cette mission double, qui peut paraître complémentaire, contribue de façon significative à la pérennité des PME familiales et joue un rôle incontestable dans la production, par le biais de l'expérience capitalisée, des biens et des services acceptés par les clients et les usagers.

Il ne s'agit pas, dans le cadre de ce développement des capacités d'anticipation, de s'orienter sur la problématique du risque qui est un ensemble des informations qui peuvent être connues à l'avance et dont la matérialisation est presque certaine. Il s'agit de collecter les informations ayant un lien avec l'incertitude parce qu'elles ne sont pas détectables et exigent un effort considérable dans leur processus de détection.

Cependant, dans certains pays, à l'instar de la République du Congo, le processus de développement des capacités d'anticipation, dans les PME familiales, est loin d'être formalisé. Cette formalisation est presque absente dans la littérature du management stratégique congolais. Néanmoins, ce développement des capacités d'anticipation est pratiqué consciemment ou inconsciemment par les managers de ces entités. Pourtant sa formalisation est une démarche importante pour le processus décisionnel des tops managers de ces organisations de petite taille. Cette formalisation est également un moyen efficace pour l'amélioration de la prise de décision des propriétaires des PME familiales.

Devant cet angle mort, ce chapitre se propose de présenter la démarche anticipative respectée par les managers des PME familiales congolaises. Il met en évidence les étapes franchies consciemment ou inconsciemment par les managers congolais des PME familiales, dans le développement des capacités d'anticipation. Il précise et retrace le cheminement suivi par les managers des PME familiales congolaises pour collecter les données et traiter les informations capables d'impacter les décisions et de définir les grandes orientations stratégiques du futur.

Cette démarche anticipative se présente ainsi qu'il suit :

## 1. Le développement des capacités d'anticipation : une démarche pragmatique et scientifique par la vision stratégique dans les PME familiales congolaises

Les recherches menées sur le terrain démontrent, à juste titre, que la démarche enclenchée dans cadre du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises puise ses racines dans la vision stratégique. En effet, les managers des PME congolaises considèrent la vision stratégique comme l'étape ultime qui définit et canalise le développement des capacités d'anticipation. La vision stratégique permet aux managers des PME familiales congolaises d'explorer, en puisant dans la sève expérimentale, les faits sociaux qui jalonnent la vie de l'entreprise. Cette vision recèle, en elle, les avantages et les inconvénients du processus du développement des capacités d'anticipation.

La vision stratégique du propriétaire des PME familiales congolaises dépasse le stade d'une spéculation mentale pour atteindre celle du pragmatisme scientifique qui vise à cerner les contours du fonctionnement de l'entreprise congolaise. L'idée sous-jacente est celle de s'inscrire dans une dynamique de construction véritable du futur souhaité de la PME familiale congolaise. Cette construction est la résultante de la synergie qui existe entre la théorie et la réalité du terrain avec pour finalité de transformer le futur souhaité en un avenir possible.

Loin d'être une imagination débordante, la vision stratégique est un creuset de connaissances, d'aptitudes, d'expériences et d'attitudes qui a pour but de définir les grandes orientations qui canalisent le processus décisionnel des managers congolais œuvrant dans les entreprises de petite taille. Ce creuset prend en compte le passé et le présent, avec les réussites et les échecs des managers des PME familiales congolaises, pour finalement donner un cap à la démarche anticipative. Cette vision stratégique, construction d'un avenir possible parce que disposant des variables qui permettent sa matérialisation, est un ensemble des valeurs, des croyances, des us et coutumes qui jalonnent la prise de décision du manager au sein des PME congolaises. La vision stratégique qui est la première étape du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises n'est pas le fruit d'une conception qui se forme de façon solitaire. Elle est aussi influençable par l'environnement interne des PME, notamment la famille, les managers et les leaders d'opinion.

*Dans la vie pratique, Diane est la patronne de la société Santé et Nature. La vision stratégique de sa société était celle de devenir le plus grand producteur des produits naturels au niveau national dans les cinq ans à venir, à compter de la date de création de son entreprise. Un jour, elle apprend par une collègue médecin que les tendances se dégageaient et surtout*

s'orientaient, d'après des données concordantes, vers une pandémie d'une fièvre contagieuse. La surface indiquée où cette pandémie devait se matérialiser était très proche de l'environnement de ses fournisseurs. Ce qui devait empêcher Diane d'être en contact permanent avec ses fournisseurs comme d'habitude et surtout se faire livrer dans les délais. Après analyse de cette information collectée, fruit d'une veille anticipative, Diane a non seulement fait des stocks plus conséquents, mais a également maintenu sa vision, réajusté son fonctionnement organisationnel et perfectionné les capacités de ses ressources humaines. Ce faisant, elle a pu atteindre son objectif dans les délais, malgré la propagation de cette maladie.

La conception de la vision stratégique comme premier déterminant du développement des capacités d'anticipation, au sein des PME familiales, est soutenue par les verbatims conformément au tableau suivant :

*Tableau 31: Verbatims soutenant la conception de la vision stratégique*

Acteurs	Verbatims
Jax Julquin	<i>« L'anticipation est un moyen d'avoir une idée exacte du futur et une technique qui joue un rôle important parce qu'elle permet à notre entreprise familiale de vivre depuis sa création à nos jours. Nous avons commencé à en parler suite à la vision éclairée de notre manager ».</i>
Stéphanie	<i>« L'anticipation selon ma manière de voir les choses est une façon d'appréhender le futur en apportant des solutions que nous jugeons utiles pour notre entreprise. C'est vrai que nous la développons dans notre entreprise après une réunion où le DG avait émis une vision sur ce sujet. Cette vision a été vraiment le moteur ».</i>
Saturnin	<i>Le rôle de l'anticipation c'est de prévenir de garantir de se projeter dans l'avenir. J'anticipe souvent lorsque mes idées me disent qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Ma pensée me guide dans tout ».</i>
Dieu Merci	<i>« La question que vous posez là est difficile à répondre pour nous qui travaillons dans cette société. Bon je sais que la vision vient toujours avant tout ».</i>

Source : Auteur (2023)

Par ailleurs, la vision stratégique, telle que mobilisée dans le cadre du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises, intègre certains facteurs. Ces facteurs sont des leviers qui impulsent la mise en œuvre du processus du développement des capacités d'anticipation. En effet, le futur souhaité et possible dans les PME familiales congolaises ne peut pas être atteint en l'absence des facteurs qui insufflent sa matérialisation.

Dans cette optique, la vision stratégique développée comme premier chaînon de la démarche anticipative au sein des PME familiales congolaises prend en compte les moyens et les buts associés comme facteurs déterminants. Cette vision stratégique suit une logique traditionnelle qui passe par la fixation des objectifs précis et clairs pour enclencher le processus anticipatif. Elle écarte la spéculation et l'imagination au profit du pragmatisme scientifique en vue d'accompagner l'entreprise dans son cheminement de pérennisation.

La vision stratégique au sein des PME familiales congolaises est spécifique, mesurable, atteignable et réalisable dans le temps. Elle joue simultanément le rôle de premier chaînon, mais également celui de l'orientation stratégique, de l'opérationnalisation et du contrôle pour s'assurer de la réussite du projet anticipatif. Cette vision stratégique est globalisante puisqu'elle s'appuie sur les résultats des capacités anticipatives pour construire des conceptions qui guident les décisions dans les PME familiales congolaises.

Au cœur de la vision stratégique développée par les managers des PME familiales congolaises se trouvent une volonté manifeste de consolider l'avancement des activités de l'entreprise. Cette vision stratégique vise aussi une démarche rassurante d'aider l'entreprise dans sa production optimale pour des finalités de durabilité. Elle permet aux PME familiales congolaises d'exister dans un environnement turbulent. La vision stratégique nourrit la créativité et encourage l'épigénèse des managers et des collaborateurs avec un but ultime d'aider l'entreprise familiale congolaise dans sa quête de pérennité.

Les acteurs de terrain ont soutenu ces arguments par les propos suivants : « *Pour qu'une vision soit réaliste, elle doit s'appuyer sur le pragmatisme. Son but doit jouer le rôle important dans la suite de notre travail* » (Patrick).

Un autre acteur affirme « *A quoi sert une vision Stratégique, si elle n'est pas réaliste ? Je pense qu'elle vouée à l'échec* » (Anicet).

En définitive, il sied de noter que l’Afrique à ses spécificités qui ne peuvent être transmises qu’aux membres du cercle restreint encore appelés des initiés. Dans ce sens, il est dit clairement, hors micro, que les managers des PME familiales congolaises appartiennent à des mouvements spirituels où une sagesse profonde visant à aider les hommes à se connaître eux est enseignée. L’intériorisation de cette sagesse aide les managers congolais à développer une vision en harmonie avec les tendances environnementales. Les managers que nous avons eu le privilège d’échanger en face à face, dans le silence de la nuit et dans un calme parfait, avouent être en contact avec leurs aïeux qui leur transmettent certaines informations pour leur entreprise.

## 2. Le développement des capacités d’anticipation : une démarche par la prise de décision dans les PME familiales congolaises

Les recherches de notre étude doctorale affirment que la prise de décision est la deuxième composante du développement des capacités d’anticipation au sein des PME familiales congolaises.

Ce raisonnement s’explique par fait qu’après la vision stratégique des managers des PME familiales congolaises, la prise de décision intervient pour orienter et surtout canaliser la suite logique du processus. En effet, un manager qui énonce sa vision pour sa PME familiale congolaise se doit de prendre une décision rationnelle pour l’applicabilité de cette vision. Ce faisant, il s’inscrit dans une lignée qui vise à transformer son imaginaire en réalité concrète en vue d’inciter ses collaborateurs à l’action.

Loin d’être une démarche linéaire au sein des PME familiales congolaises, la prise de décision vise à choisir parmi plusieurs approches proposées une option supposée être satisfaisante pour la vie de l’entreprise. Au faite, les propriétaires des PME familiales congolaises optent pour une démarche visant à proposer plusieurs possibilités après l’annonce de leur vision stratégique. Chaque option est étudiée judicieusement par une stratégie qui consiste à dégager pour chaque option les forces et les faiblesses. En suivant cette logique, le manager des PME familiales congolaises analyse chaque solution sélectionnée pour retenir celle qui présente moins d’inconvénients et plus d’avantages.

Il existe bel et bien d’autres démarches de prise de décision au sein des PME familiales congolaises. Ces prises de décision s’opérationnalisent dans une optique de contextualisation. En effet, les réalités, les us et coutumes, les styles de management et les approches stratégiques diffèrent d’une PME à une autre. Dans cette perspective, le processus décisionnel au sein des PME congolaises s’oriente suivant la qualité des acteurs en prenant en compte les jeux de rôle

qui s'imposent de faite dans la composante interne de l'entreprise. En s'appuyant sur cette conception, les managers des PME familiales s'éloignent de l'idée de retenir la meilleure solution et se rapprochent de l'idée qui consiste à choisir une solution satisfaisante pour le fonctionnement effectif de l'entreprise. Satisfaisante et acceptabilité des acteurs organisationnels sont autant de variable qui tracent le processus décisionnel des managers au sein des entreprises congolaises de taille petite et de taille moyenne.

Le raisonnement selon lequel la prise de décision est la deuxième composante du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises est confirmé par les verbatims existant dans le tableau ci-après :

*Tableau 32: Verbatims des acteurs sur la prise de décision*

Acteurs	Discours
Savina	<i>« Lorsqu'une situation se présente, je me permets de réfléchir et après cette réflexion je décide pour avoir une clarté dans mon processus de prise de décision ».</i>
Christian	<i>« Dans notre entreprise, le dernier mot revient au DG, c'est lui qui décide après tout le monde. Mais il y a des moments où il me demande de décider et d'agir. Si je ne décide pas je ne peux pas mettre en place un plan d'action donc mes idées sont souvent suivies par une décision ».</i>
Diane	<i>« Notre société a une particularité c'est que nous essayons d'associer tout le monde dans la prise de décision surtout pour les décisions qui concernent notre avenir l'avenir de notre entreprise. Entant que représentante de l'entreprise j'émets des idées sur la démarche que nous devons respecter pour le futur. La décision intervient lors des réunions techniques pour que tous les collaborateurs aient en tête la feuille de route ».</i>

Bénédicte	<p><i>« Chacun de nous à sa manière de faire devant une situation professionnelle. J'essaie de rester professionnel pour mieux être apprécié par ma hiérarchie. Pour les informations du futur je me projette et je me décide. Je fais cela pour réussir ».</i></p>
-----------	---

Source : Auteur (2023)

En outre, dans le fonctionnement des PME familiales congolaises, il existe un lien entre la vision stratégique et la prise de décision. En effet, les idées conçues dans la veine de la vision stratégique impactent de facto le processus décisionnel des managers des PME familiales congolaises. En respectant les étapes du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales, il est raisonnable d'admettre que la prise de décision est la deuxième composante qui intervient après la vision.

Le contact que nous avons eu avec les acteurs de terrain amène à dire que l'expérience capitalisée par les managers des PME familiales congolaises demeure un facteur déterminant dans le cadre du processus décisionnel de la démarche anticipative. Par voie de conséquence, un manager qui a résolu plusieurs phénomènes dans le passé semble avoir en mains les clés de résolution de plusieurs problèmes. Cette expérience incite le manager à définir une démarche dans le cadre de sa prise décision. Il ne s'agit pas ici d'une démarche scientifique et rationnelle. Il s'agit, en quelque sorte, d'un processus dicté par l'expérience capitalisée au fil des années. Dans la pratique, le processus décisionnel des managers des PME familiales congolaises se situe entre le pragmatisme, l'expérience vécue et les connaissances partagées. Cette logique conduit à penser que le processus décisionnel des managers dans les PME familiales congolaises n'est pas linéaire. Il ne suit pas également une logique séquentielle, tracée et adoptée par tous les acteurs organisationnels. Chaque manager considère la prise de décision comme le deuxième maillon du processus de développement des capacités d'anticipation. Cependant, la mise en œuvre de cette prise de décision diffère d'un manager à un autre, d'un environnement à un autre et d'une culture organisationnelle à une autre.

Toutefois, dans la conception de la prise de décision qui intervient après la vision stratégique, l'intuition bénéficie de facto d'un positionnement stratégique dans l'état de conscience des managers des PME familiales congolaises. L'intuition est au centre de la démarche décisionnelle. Les managers des PME familiales congolaises décident parfois par intuition pour

résoudre les problèmes simples et complexes. Cette intuition est parfois commandée par certaines informations collectées dans l'environnement et incitent le manager à agir intuitivement.

Dans la veine de cette prise de décision par l'intuition, les managers des PME familiales congolaises se trouvent dans plusieurs états, notamment un état de certitude, un état d'incertitude et un état d'ignorance. Ces trois états sont complexes.

En effet, l'état de certitude s'exprime lorsque le manager bien qu'intuitif, a eu dans le passé des informations similaires qui lui ont permis de résoudre un problème similaire. Dans ce sens, les managers des PME congolaises sont presque certains de la réussite de la démarche. L'état d'incertitude est plus observé lorsque les managers dans le cadre de leur projection n'arrivent pas à déceler le signal faible similaire. Dans cette perspective, les managers des PME familiales congolaises sont dubitatifs à l'idée de s'engager. L'état d'ignorance est visible lorsque le manager est dépourvu d'expérience et de connaissances sur le phénomène à étudier. Souvent, ils font recours à leurs collaborateurs pour mieux s'assurer du processus décisionnel à adopter.

Cette argumentation est soutenue par les propos suivants :

*« Dans ma prise de décision je me fie à mon expérience. Je ne vais pas inventer la roue. Ce que j'ai vu aujourd'hui je l'ai déjà réglé dans le passé. Je ne suis pas un novice j'ai derrière moi des années d'expérience. Les décisions que je prends sont guidées entre autres par mon expérience »* (Laurent).

Une autre actrice ajoute :

*« Mon intuition joue de beaucoup dans mes prises de décision. Je fais appel à mon moi intérieur pour décider. Je n'ai pas d'autres choix j'y crois fermement mon intuition d'abord »*. (Francia).

En somme, la décision reste le moment le plus délicat pour les managers des PME familiales congolaises, même si ces derniers donnent souvent l'impression, devant leurs collaborateurs, d'une démarche simple. Certains managers mobilisent des rituels spirituels avant de décider. Ils se rendent dans les tombes de leurs parents décédés avant de prendre les décisions importantes. Ce rituel consiste à communier avec le défunt en versant du vin de palme à côté de la tombe tout en exprimant son vœu le plus profond. A la tombé de la nuit, dans son sommeil profond, le parent vient donner la décision à prendre. Parfois, il se manifeste par une symbolique où le manager rêve qu'il a tué un grand mammifère lors d'une chasse ou à capturer un gros poisson lors d'une pêche. Cela signifie que la décision qu'il souhaite prendre est la meilleure.

### 3. La collecte des données : un maillon essentiel du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises

Les recherches menées auprès des PME congolaises attestent que la collecte des données occupe la troisième étape dans le développement des capacités d'anticipation. Elle est, à cet effet, un maillon essentiel du processus anticipatif.

En effet, l'anticipation a pour finalité de mieux cerner l'environnement aux fins de comprendre les tendances environnementales, déceler les opportunités et les menaces pour la durabilité des PME familiales congolaises. Cette compréhension passe par la collecte des données qui est, selon notre travail de terrain, le troisième maillon essentiel du développement des capacités d'anticipation. Du point de vue de la symbolique, cette collecte des données est semblable au miroir qui permet aux managers des PME familiales congolaises d'avoir une vue globalisante des tendances environnementales. La collecte, des données dans les PME familiales congolaises, est le résultat d'une démarche transversale qui commence par la vision stratégique, prend en compte le processus décisionnel et intègre la collecte des données qui est réalisée par le capital humain, première force productive d'une entreprise.

L'objectif de cette collecte des données, réalisée par le potentiel humain des PME familiales congolaises, est la recherche de l'information véritable capable d'aider l'entreprise à se démarquer de la concurrence. Elle aide également les PME familiales congolaises à se positionner et à bénéficier d'un rang incontestable dans leur domaine d'activités. Il ne s'agit pas de collecter toutes les informations en provenance de l'environnement. Il s'agit d'aller vers l'information utile qui mérite d'être exploitée par les spécialistes pour démêler le vrai du faux et retenir l'essentiel pour le futur des PME familiales congolaises. C'est d'ailleurs, à juste titre, que la problématique de la collecte des données est revenue avec insistance lors de nos entretiens, en face à face, avec les acteurs de terrain des PME familiales congolaises.

Cette troisième phase de la démarche anticipative dans les PME familiales est revenue avec instance parce qu'elle est importante et essentielle dans la définition du futur. Toutefois, elle n'est utile que lorsque les ressources humaines appelées à collecter les données ont une idée précise de ce qu'ils doivent chercher comme information pour une gestion de temps efficace. A cet effet, les acteurs des PME familiales congolaises, spécialisés à collecter les données, œuvrent dans un environnement strict, régit par la définition de l'objet d'étude, la fixation des objectifs et même la clarification de la méthode à utiliser dans le cadre de la collecte des données anticipatives.

Dans cet ordre d'idée, la collecte des données est un maillon décisif, à la maniabilité délicate, qui permet aux décideurs de tenir en mains des informations déterminantes dans la procédure de prise de décisions des PME familiales congolaises. Concrètement, la collecte des données, au sein des entreprises de petite et de taille moyenne, accepte l'idée selon laquelle l'environnement est divers et varié et les PME familiales congolaises peuvent cohabiter dans une forme d'alliance de complémentarité avec ce même environnement. Cette complémentarité permet aux PME familiales de collecter les données qui sont pour la suite transformées en information en vue d'aider les managers à mieux définir leur avenir avec sérénité. A ce titre, les relations d'interaction, d'interpénétration et de dépendance constituent le socle de la vie en symbiose qui incite les acteurs des PME familiales congolaises à collecter les données dans un environnement turbulent, parfois nourricier et conciliant qui apporte et communique des informations réelles à des fins de pérennisation.

La conception selon laquelle la collecte des données est le troisième chaînon du processus de développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises est soutenue par les propos contenus dans le tableau suivant :

*Tableau 33 : Propos des acteurs sur la collecte des données*

Acteurs	Propos des acteurs
Lionel	<i>« La collecte des données intervient, selon moi bon disant que ce que je fais c'est qu'elle arrive juste après la décision que je prends ou la décision qui est dictée par ma hiérarchie. Je collecte les données parce que c'est le moyen pour mieux être en phase avec l'environnement ».</i>
Guy Ghislain	<i>« Par rapport à la démarche que j'ai appris en l'état je fais le programme d'aller chercher les informations une fois que le DG a décidé que je le fasse parce que lui au moins à une vision large de l'entreprise. Je ne prends pas ça à la légère parce que lors des réunions on nous dit toujours que la vie de notre entreprise en dépend ».</i>

Mayrond	<i>« En temps normal, je ne sais pas à quelle étape se situe la recherche d'information sur le terrain. Il y a des moments où mon responsable hiérarchique me demande de le faire. Il y a aussi des moments nous le faisons après une décision prise lors d'une réunion parce que le staff pense qu'il y a une situation qui pourrait déstabiliser l'entreprise dans l'avenir ».</i>
Prince	<i>« Je collecte les données de ma structure après une réflexion mûrie, approuvée par la hiérarchie.</i>

Source : Auteur (2023)

En outre, plusieurs canaux peuvent permettre de collecter les informations sur le terrain. Les propos recueillis sur le terrain évoquent les médias, les journaux, les enquêtes, les journaux professionnels, les réunions du patronat. À ces éléments cités, les managers des PME familiales congolaises orientent également les acteurs de collecte des données vers les technologies de l'information et de la communication. Ces technologies y compris l'informatique ont révolutionné de façon considérable la collecte des informations dans plusieurs types d'environnements. Les bases de données, les moteurs de recherche, les entrepôts des données, l'intelligence artificielle permettent l'accessibilité des informations sans difficulté majeure et donnent aux chercheurs d'informations la possibilité d'atteindre leurs objectifs dans les délais.

Ce raisonnement est corroboré par les verbatims ainsi qu'il suit :

*« Je collecte dans la plupart des cas mes informations dans les réseaux sociaux. Il faut reconnaître que les nouvelles technologies de l'information et de la communication nous apportent un soutien énorme dans la collecte des données ».* (Yousra).

Allant dans le même sens que l'actrice précédente, Miguelisse affirme « *Cela fait des années que je travaille dans le secteur privé. Il faut reconnaître que l'avènement de l'informatique et tout ce qui va avec nous ait utile dans la recherche de l'information. Je ne dis pas que c'est le seul moyen, mais je reconnaît que je collecte plus d'informations de ce côté-là. Je pense que c'est la même chose pour la plupart de mes collègues ici présents* ».

Par ailleurs, la collecte des données par les technologies de l'information et de la communication ainsi que les informations en provenance des bases de données mettent les acteurs de collecte d'information dans une difficulté sans nombre. L'existence de la multitude d'informations obtenues au même moment constitue, somme toute, une limite qui empêche l'exploitation rationnelle des informations au sein des PME familiales congolaises. Les informations venant des bases de données sont, à un pourcentage élevé, inutilisables parce qu'inexploitables. Dans cette veine, certaines PME familiales congolaises étudiées mettent en musique des approches à même de canaliser la collecte des informations pour des finalités de rationalité, d'efficacité et surtout de l'aptitude à atteindre les objectifs au moindre coût.

Cette argumentation est fortement soutenue par les phrases suivantes :

*« Je me permets maintenant de canaliser mes collaborateurs sur la collecte d'information pour leur permettre d'aller droit au but dans l'intérêt de l'entreprise. Cela ne sert à rien je ne dis bien à rien d'amener des informations qui ne peuvent pas être utiles pour la société. Cela nous fait perdre du temps pour rien »* (Stéphanie).

Soutenant la pensée évoquée, l'acteur Lionel s'interroge : « *Pourquoi collecter des informations qui ne sont pas utiles pour l'entreprise. Cela nous fait perdre du temps. Je suis de ceux qui pensent que le temps c'est de l'argent voilà* ».

Après la collecte des données, le processus du développement des capacités d'anticipation suit son cours en prenant en compte le traitement des données. Dans un monde où les informations sont de plus nombreuses, dans un monde où les informations proviennent de partout, le traitement des données est un exercice délicat qui permet de retenir l'information utile.

En effet, la démarche anticipative se focalise sur le traitement des informations. Elle s'aligne dans la pensée selon laquelle la capacité à détecter l'information utile est non seulement une condition nécessaire, mais également une démarche obligatoire qui conditionne l'intérêt des capacités anticipatives. Les informations utiles et nécessaires annoncent les phénomènes à même de déstabiliser le fonctionnement traditionnel d'une organisation. Le traitement et l'analyse de ses informations assurent la capacité durable de l'entreprise à faire face à la concurrence.

La dualité caractérise le traitement des informations anticipatives. Alors que certaines PME familiales congolaises se focalisent sur un seul collaborateur disposant des atouts pour interpréter les données pour les transformer en informations utiles ; d'autres préfèrent

développer le participatif. Ces dernières s'inscrivent dans la logique d'après laquelle chaque collaborateur peut, en puisant sur son expérience passée et présent, détecter le signal faible qui constitue le phénomène véritable susceptible de se réaliser. C'est donc le moment d'échanges, de partages, de discussions et de débats houleux qui amène progressivement tous les acteurs retenus vers un consensus accepté et valorisant pour les PME familiales congolaises. La technique utilisée par les managers qui coordonnent le traitement des données anticipatives consiste à projeter les informations courtes, mais très utiles. Ce faisant, les acteurs retenus au sein des PME familiales congolaises interviennent pour donner à chacun son point de vue sur l'information annoncée. Avec cette technique, les PME familiales congolaises trouvent un mécanisme efficace pour la détection des informations fiables et un terrain fertile d'expression des uns et des autres sur un sujet capital de l'entreprise. Cette technique est une boîte à idée qui consolide le postulat du participatif comme moyen de succès au cœur de la performance organisationnelle. Elle minimise les risques d'égarement et conforte les passerelles de la réussite de l'entreprise dans un environnement turbulent.

Le corpus de cette argumentation est corroboré par les idées ainsi qu'il suit :

*« Le traitement des informations est obligatoires dans notre entreprise même s'il est fait par les chefs eux-mêmes parce que les informations sorties de là ne doivent pas être divulguées de peur qu'elles tombent dans les mains de nos concurrents »* (Symphorien).

Optant un axe contraire et s'orientant vers l'idée du participatif un autre acteur affirme :

*« Oui nous traitons les informations au sein de notre entreprise familiale. Notre culture d'entreprise est telle que notre patronne nous associe dans l'analyse des informations. Elle pense que tout le monde à son mot dire car selon elle un seul doit ne peut pas laver la figure. Et chacun donne son idée ensuite elle conclue devant nous tous en retenant l'idée qu'elle pense être la meilleur »* (Octavie).

Soutenant l'idée du participatif dans le cadre de l'analyse des informations au sein des PME familiales, l'actrice Abigaelle affirme « *Déjà que nous collectons nos données par le biais les réseaux sociaux une seule personne ne peut les traiter seule quel que soit son intelligence. On nous associe nous tous. Il y a des discussions sans issus certains collègues cherchent à montrer qu'ils sont intelligents ils parlent beaucoup mais grâce à la sagesse de notre chef on arrive à trouver des solutions* ».

Au regard de ce qui précède, il sied également de signaler que dans un contexte congolais, il y a deux autres méthodes de collecter les informations pertinentes. La première méthode est celle qui consiste à échanger avec certains vieillards très proche du pouvoir, autour d'un feu, avec un petit présent de bouteille de vin ou de whisky. La deuxième méthode est celle qui consiste à visiter ce que nous appelons au Congo les grands salons des hommes du pouvoir. Notre observation atteste que ces deux méthodes sont plus efficaces en termes de collecte des données véritables.

4. La détection du signal faible : une condition obligatoire et une étape nécessaire pour la définition du futur dans les PME familiales congolaises.

Dans le cadre de cette recherche scientifique et doctorale, il a été constaté que la détection du signal faible est la quatrième composante du processus de développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises. Par ce positionnement au sein de la démarche anticipative, la détection du signal faible est non seulement une condition obligatoire, mais demeure également une étape nécessaire pour la prise de décision qui conditionne la définition du futur souhaité des PME familiales congolaises. A cet effet, il existe un lien fort entre la détection des signaux faibles d'un phénomène et le développement des capacités d'anticipation au sein des entreprises de petite taille et même de taille moyenne congolaises. Ce lien suppose donc qu'il se noue une forme de complicité, sinon de mariage irrévocable, entre ces deux concepts au sein des PME familiales congolaises, qui déborde le simple cadre de complicité pour atteindre le cadre stratégique qui contribue de façon significative à la prise de décision. En s'appuyant sur ce raisonnement, dans les PME familiales congolaises, les relations entre le signal faible et la démarche anticipative sont d'ordre stratégique et opérationnel. Il est presque illusoire de mettre en place un processus anticipatif au sein des PME familiales congolaises sans intégrer la détection du signal faible.

En effet, les réponses apportées par les acteurs de terrain au sein des PME familiales congolaises attestent que le signal faible n'est pas une donnée complète. Il reste une donnée incomplète. Il s'agit souvent des informations qui ne sont pas à la portée du commun des mortels. Ces informations partielles existent bel et bien dans l'environnement externe des PME familiales congolaises. Dans cette perspective, ces informations doivent être non seulement détectées, mais également traitées pour permettre une prise en compte avant l'impact futur du phénomène à se réaliser. Ainsi, l'avantage de cette détection et de ce traitement, dans les PME familiales congolaises, ne peut s'imposer sans la prise en compte de l'espace temporelle qui mérite d'être

analysé judicieusement pour minimiser des erreurs d'appréciation et de subjectivité susceptibles de consolider les errements du processus décisionnel.

En outre, la détection des signaux faibles n'est pas un exercice impossible. En effet, les réponses apportées par les acteurs des PME familiales congolaises affirment que ces signaux faibles existent. Néanmoins, leur détection est le résultat d'un regard pointu pour déceler l'information et simultanément le fruit d'un traitement spécifique pour mieux canaliser le processus de prise de décision. Dans ce sens, loin d'être un élément subjectif parce qu'il est commandé par l'intentionnalité, le signal faible est un élément objectif qui est détecté par une volonté manifeste des managers qui désirent définir le futur.

Dans les PME familiales congolaises, le signal faible est détecté par les managers qui s'appuient, dans le cadre de la co-construction, sur les acteurs de terrain assermentés et capables de communiquer des informations fiables. Cette co-construction aide les managers des PME familiales congolaises à prêter attention pour découvrir une aiguille dans un banc de sable. Il est vrai que dans un monde noyé par les informations l'attention est devenue une pierre précieuse. Il est aussi vrai que détecter une aiguille dans un banc de sable n'est pas un exercice facile. Il est, enfin, vrai que l'attention joue un rôle important dans la détection des signaux faibles lorsque les managers disposent des sources sûres de collecte d'information. Dans cette optique, la détection des signaux faibles correspond à une volonté réelle du manager des PME familiales congolaises à se projeter dans l'avenir pour continuer à vivre et à exister.

*Dans son quotidien, Lionel est responsable des ressources humaines au sein de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit. Cette entreprise commercialise plusieurs services entre autres le transfert des fonds au niveau national. En lisant un journal de la place, il a été interpellé par le témoignage d'un client qui partageait son expérience dans un pays étranger avec un système similaire, mais plus performant puisque la personne reçoit son argent directement dans son téléphone. Cette manière de faire facilite la tâche dans le transfert et le retrait des flux financiers. Lionel a fait remonter cette information au niveau du top management. Une équipe s'est réunie en urgence pour examiner l'information apportée par Lionel. Cette information s'est avérée pertinente. Des dispositions ont été prises. La société a essayé, malgré ses moyens limités, de s'adapter. Quelques années plus tard, les sociétés mobiles ont lancé en République du Congo le mobile money qui a fait disparaître presque toutes les microfinances qui étaient dans le transfert d'argent au niveau national. La Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit a été déstabiliser, mais elle a su se maintenir et continue le combat de la résilience.*

Les discours qui confirment l'intérêt du signal faible dans le processus de développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises se présentent dans le tableau ci-après :

*Tableau 34 : Laïus sur le signal faible*

Acteurs	Laïus des acteurs
José	<i>« La difficulté que nous avons dans la recherche des informations se situe plus au niveau de trouver les vraies informations. Je sais que ces informations utiles et importantes sont capitales pour nous, pour notre patron, pour notre entreprise ».</i>
Catérine	<i>« La recherche des informations utiles est difficile pourtant nous avons l'obligation de les trouver. Moi j'écoute tout le monde je cherche partout et je finis par les trouver. C'est vrai que ce n'est pas du tout évident de trouver ces informations que nous cherchons mais je trouve toujours et mon chef sait que quand il me demande de chercher une information je finis par trouver.</i>
Jacques	<i>« Le fait de trouver l'information recherchée est une bonne chose. Je dis cela parce que lorsqu'on est informé on pense à la stratégie qu'il faut prendre et on cherche les voies et moyens pour anticiper ».</i>
Ardeche	<i>« Trouver une bonne information permet de mieux s'enquérir de la situation. Nous faisons des recherches dans ce sens ».</i>

Source : Auteur (2023)

Toutefois, les expériences capitalisées lors de notre travail de terrain auprès des PME familiales congolaises tentent à expliciter que cette recherche d'informations visant à détecter un signal faible exige un changement de paradigme de la part des managers. L'idée sous-jacente est celle de déprogrammer et de reprogrammer son logiciel mental pour détecter l'aiguille dans un banc de sable et finalement construire une argumentation à même de s'inscrire dans une logique d'anticipation. C'est pourquoi les managers des PME familiales congolaises s'alignent dans le cheminement d'une construction du futur qui vise à consolider une prise de décision

constructive. Ils s'éloignent, tels des avertis assermentés, à une prise de décision contraignante avec ses lots de résistance à la définition du futur.

Tirer le meilleur parti de la recherche, par la capacité à détecter les signaux faibles impose de recruter les ressources humaines qui ont non seulement de l'expérience en matière de collecte d'informations, mais aussi un potentiel humain ayant des aptitudes dans le relationnel. En effet, certaines informations susceptibles d'être considérées comme un signal faible ne peuvent être obtenues que par le biais du contact direct entre le collecteur d'information et celui qui en possède. A ce titre, dans le cadre la perspective des PME familiales congolaises, ceux et celles qui s'occupent de la collecte des données anticipatives disposent d'un carnet d'adresse consistant.

Toutefois, il peut paraître pertinent de signifier que dans les PME familiales congolaises, la performance créative dans la capacité à détecter les signaux faibles est le résultat de l'intérêt que les propriétaires de ces entités accordent à la démarche anticipative. Les propriétaires des PME familiales congolaises considèrent la démarche anticipative comme une valeur ajoutée capable de perfectionner le fonctionnement effectif de l'entreprise. Même si cela se fait au détriment de certaines actions pouvant doper la compétitivité de l'entreprise, les propriétaires des PME familiales assument cette responsabilité qui minimise les incertitudes organisationnelles. Cette démarche qui peut paraître paradoxale, parce qu'accordant un intérêt soutenu au processus de détection du signal faible au détriment de certaines actions pécuniaires pour les PME familiales congolaise a un but ultime. Ce but est de favoriser la pérennité des PME familiales congolaises par l'anticipation en vue d'optimiser le processus décisionnel des managers.

En acceptant le processus anticipatif comme une valeur ajoutée pour les PME familiales, en accordant une place prépondérante au signal faible comme quatrième composante de leur processus anticipatif, les managers de ces entités demeurent objectifs. Ils s'inscrivent dans un jalon de continuer à explorer, pour des mobiles de pérennisation, des environnements jusque là non explorés.

Ces arguments sont corroborés par les phrases suivantes prononcées par les acteurs interviewés :

*« Je suis parfois dubitatif lorsque notre manager fait un choix entre la collecte des données sur le terrain et la mise en œuvre de certaines actions qui peuvent nous permettre de gagner*

*beaucoup d'argent. Il préfère choisir la collecte des informations parce qu'il pense que c'est plus important que la vente de nos services ». (Justin).*

Dans une démarche de continuum l'actrice Adolphine soutient : « *Nous nous améliorons le jour au jour dans la détection des informations importantes parce que notre chef hiérarchique est toujours là lorsqu'il s'agit de trouver ces informations lors du traitement des informations. La présence du chef pousse tout le monde à multiplier des efforts pour se faire remarquer. Cela est vraiment stimulant ».*

Dans une volonté de soutenir les idées précédentes, Jacques affirme : « *Je suis de ceux qui pensent que la collecte des informations est utile pour notre entreprise mais cela joue son rôle lorsque nous apportons les informations que les autres nos concurrents ne possèdent pas. A quoi sert d'apporter au chef les informations que tout le monde possède. C'est du gâchis pour rien ».*

En conclusion, la détection du signal prend la forme de l'arbre à solution d'entant qui s'est modernisé avec des réunions qui sont organisées avec certains cadres stratégiques pour mieux détecter l'information importante. A ces réunions, dans les PME congolaises, on peut également faire participer des consultants externes de confiance, les membres de la famille qui travaillent dans d'autres entreprises pour apporter leur expertise en la matière.

##### **5. Le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises : un cheminement par une cellule anticipative informelle**

Nous avons réalisé dans l'optique de cette recherche doctorale un travail de terrain qui affirme que la cellule anticipative est le cinquième chaînon du développement des capacités d'anticipation des PME familiales. La cellule anticipative bénéficie d'un positionnement au sein de ce processus. Elle est un cheminement informel qui contribue à la canalisation des orientations stratégiques et opérationnelles du développement des capacités d'anticipation dans les entreprises familiales congolaises.

En effet, l'analyse des verbatims du travail de terrain réalisé atteste, à juste titre, que dans les PME familiales congolaises étudiées, l'existence d'une cellule anticipative formelle n'est pas véritablement visible. Dans les faits, il n'existe pas dans la structure organisationnelle des PME familiales étudiées une direction ou un service en charge de la mise en œuvre d'un processus anticipatif. Pourtant, le processus du développement des capacités d'anticipation est factuel au sein des PME familiales congolaises. Ce développement est réalisé consciemment voire inconsciemment par certains services à la demande du directeur général de l'entreprise. Dans

la plupart des cas, la mise en application des orientations du processus anticipatif est du ressort du responsable hiérarchique des entreprises familiales congolaises étudiées.

La problématique du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises laisse penser que plusieurs acteurs interviewés parlent du processus anticipatif sans pourtant se rendre compte qu'il s'agit de la démarche anticipative. En filigrane d'un certain nombre d'interviews émerge l'idée de l'applicabilité inconsciente du processus anticipatif au sein des PME familiales congolaises. La formulation explicite du concept du développement des capacités d'anticipation n'apparaît précisément que dans les discours des cadres interviewés qui ont un lien avec les sciences économiques et de gestion. Ce lien s'explique surtout par le fait que ces cadres interrogés ont obtenu des diplômes soit dans les sciences économiques, soit dans les sciences de gestion et du management. C'est pourquoi développer la théorie de l'existence d'une cellule anticipative au sein des PME familiales congolaises implique qu'on prenne en considération les pratiques réelles des acteurs interviewés. Ces pratiques sont des preuves vivantes qui attestent l'existence de ces cellules informelles qui contribuent de façon significative à la prise en compte des informations en provenance de l'environnement extérieur des entreprises familiales congolaises étudiées.

Ces cellules anticipatives, bien qu'étant informelles, vise à surveiller de façon continue l'environnement en mettant en place les mécanismes capables de traquer les signaux faibles qui annoncent les changements positifs ou négatifs de l'environnement concerné. La contribution de ces cellules informelles, dans la pérennisation des PME familiales congolaises, n'est plus à démontrer. Acceptées inconsciemment ou consciemment comme un vecteur inconditionnel de compétitivité, les cellules informelles anticipatives des PME familiales congolaises sont confrontées à plusieurs défis et surprises de toute nature. En effet, l'environnement des entreprises familiales congolaises est en perpétuel mutation et changement. Il est de plus en plus influencé par l'essor des réseaux sociaux et les nouvelles technologies de l'information et de communication qui impactent la vie effective de l'environnement des entreprises congolaises. Dans ce sens, les managers des PME mettent en place les mécanismes qui occultent le principe de l'urgence en admettant la réactivité nécessaire dans le traitement des informations.

En acceptant que le traitement des signaux faibles est un exercice délicat. En admettant qu'une cellule anticipative, qu'elle soit formelle ou qu'elle soit informelle a pour finalité de créer une synergie entre les chasseurs d'informations et l'environnement. En considérant que cette synergie aide à collecter les informations fiables et véritables capables d'impulser la dynamique

organisationnelle. Alors, il est aisé de reconnaître que la cellule anticipative est la clé de voute de p renniti  et de succès des PME familiales congolaises.

*Patricia est assistante de direction au sein de la société Securex. Entant que telle, elle est la vitrine de la clinique privée. Elle note dans son petit agenda toutes les plaintes émises par la clientèle de la clinique. Officieusement, elle discute avec les patients pour avoir leurs impressions sur l'accueil et parfois même la qualité des soins. Elle fait le même travail auprès des agents qui la trouve comme la personne mme de glisser quelques mots  l'oreille de la cheffe de l'administration et du personnel. Toutes ces informations qu'elle collecte sont mises  la disposition de la Directrice Administrative et Financière (DAF), fille du propriétaire de la clinique. Après des échanges entre les deux, la DAF prend un certain nombre de décisions pour sanctionner négativement, améliorer le climat social, motiver avec effet financier, présenter des congratulations. Au fait, par le biais des informations collectées de facon informelle, la DAF agit dans le cadre d'une veille sociale et ressources humaines pour contribuer  sa facon  l'amélioration du vivre ensemble.*

Les pensées évoquées sont confirmées par les propos des acteurs dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 35 : Propos sur la cellule anticipative*

Acteurs	Propos des acteurs
Delon	« Nous n'avons pas de cellule anticipative au sein de notre entreprise parce que quand je vois l'organigramme rien ne transparaît. Mais je sais qu'on nous demande d'apporter les informations sur certaines situations qu'on doit collecter sur le terrain ».
Lydia	« Quand j'ai été programmé pour échanger avec vous j'ai voulu chercher ce que ça veut dire anticipation j'ai compris que cela signifie avoir des informations de nos concurrents pour se prémunir de la concurrence. Mais ici chez nous dans notre entreprise ce travail revient  la DG. Nous le faisons mais c'est lui qui nous demande de faire. Ce n'est pas inscrit dans notre règlement intérieur ».
Cécilia	« C'est lorsqu'on finit de trouver l'information importante que le DG demande  deux ou trois d'entre nous travailler pour lui faire des fiches ce qu'il y a lieu de faire ».
Babaoui	« Notre cellule de réflexion n'intervient que lorsqu'on a eu une info importante ».

Source : Auteur (2023)

Par ailleurs, la cellule anticipative informelle au sein des PME familiales congolaises joue un rôle important dans la collecte de la ressource information. Il existe au sein des PME familiales congolaises quatre types de ressources notamment les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Ces dernières, c'est-à-dire, les ressources immatérielles sont constituées de l'information et du temps. Dans cette perspective, les PME familiales congolaises, en développant des cellules anticipatives informelles, s'inscrivent dans une pratique visant à gérer rationnellement la ressource information en vue de rendre leur structure compétitive et intelligente.

Cette conception est fortement soutenue par les discours suivants :

*« Le rôle de la recherche des informations est de protéger l'entreprise. Je pense que nous n'avons pas d'autres choix que celui de s'améliorer. Nous allons nous adapter pour améliorer nos services pour attirer les clients vers nous. Nous allons aussi nous adapter en faisant que plusieurs services soient dans notre entreprise. Mais pour le faire nous devons connaître ce qui se passe chez les autres c'est pour cette raison que nous collectons des informations à la demande de notre chef ». (Germain).*

En outre, les recherches menées sur les PME familiales congolaises montrent que le développent des cellules anticipatives informelles évitent à cette catégorie d'entreprise d'être dans une mauvaise posture. C'est pourquoi les cellules anticipatives interviennent après la détection des informations utiles en vue d'orienter, sinon de canaliser les options qui seront intégrées dans le plan stratégique, assorti des actions opérationnelles.

La cellule de veille stratégique est un dispositif informationnel qui aide les managers des PME familiales congolaises à résister dans un environnement turbulent et incertain. Son rôle est de capter le signal faible d'un fait social qui peut se matérialiser avec les capacités de désorganiser le fonctionnement d'une entreprise. Dans les PME familiales congolaises, les cellules de veille empêchent les managers de fonctionner dans l'urgence, mais de prendre des décisions tôt et bon moment pour que l'existence de l'entreprise s'inscrive sur le long terme.

Cette conception est soutenue par le discours suivant : *« Je m'en souviens que plusieurs entreprises ont été créées au même que la nôtre. Aujourd'hui beaucoup de ces entreprises n'existent plus. La notre continue à vivre parce que nous disposons des avantages dans notre manière de collectées des informations qui sont analysées par le Directeur Général »* (Morel).

Toutefois, l'anticipation a pour vocation de collecter les informations. C'est un processus qui exige aux PME familiales congolaises à être dans l'action. Ces informations collectées doivent être analysées. Sans analyse pointue, la collecte d'informations demeure un exercice stérile. Après cette analyse, la cellule anticipative des PME familiales congolaises dégage des approches de solutions. Il s'agit, à cet effet, du cinquième maillon du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises qui vise à concrétiser les décisions.

Ce raisonnement est corroboré par les propos suivants : « *La dernière décision revient au DG. C'est lui qui a le dernier mot parce que dans notre entreprise il est la seule personne qui prend les grandes décisions après avoir entendu nos propositions* ».

#### 6. La planification stratégique : un agrégat rassurant du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises

La planification stratégique occupe une place de choix dans le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Elle permet d'assurer la gestion rationnelle des actions ayant trait au développement des capacités d'anticipation au sein des entreprises familiales congolaises. Dernier maillon de la chaîne, la planification stratégique joue un rôle capital dans l'assemblage des décisions prises en donnant à chacune d'elle un cheminement rassurant pour les PME familiales congolaises. Dans cette veine, la planification stratégique est une clé pertinente pour introduire dans un plan les grandes orientations stratégiques prises après la détection des signaux faibles de l'environnement des entreprises familiales congolaises. La planification stratégique valorise ce qui est considéré comme important et incite les opérationnels à suivre à la lettre les orientations stratégiques fixées par les managers des PME familiales congolaises.

Bien que le rôle de la planification stratégique soit incontestable dans le cheminement du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises, elle demeure également suffisante sur une question clé : la planification stratégique est un outil indispensable pour la matérialisation des décisions résultantes de la détection des signaux faibles. Ce raisonnement, qui n'a nullement un caractère de conclusion faisant autorité, s'appuie sur un postulat d'après lequel la planification stratégique conforte le processus décisionnel des managers des PME familiales congolaises. A cet effet, l'intégration de la planification stratégique dans la chaîne du développement des capacités d'anticipation engendre une innovation qui valorise les approches anticipatives dans les entreprises familiales congolaises.

De ce fait, le processus décisionnel des managers peut être soutenu par le positionnement qu'occupe la planification stratégique dans la démarche des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. En admettant la planification stratégique comme le dernier élément indispensable du processus des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises, les managers de ces structures s'inscrivent dans une logique de pragmatisme à même d'établir les principes d'efficacité dans la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Par conséquent, la planification stratégique tient compte de la relation qui existe entre la prise de décision et la mise en œuvre de cette décision à des fins de compétitivité, de performance et de durabilité. La planification stratégique inclue les décisions des managers, matérialise les pensées germes des propriétaires et devient un agrégat rassurant pour l'opérationnalisation des actions retenues au sein des PME familiales congolaises.

*Dans le fonctionnement effectif de l'hôtel Olympic Palace, Germain est responsable banquet. Au courant des années 1999, il a assisté à une discussion dans un grand salon où certains cadres hésitaient maintenant à prendre leur petit déjeuner dans les restaurants pour des raisons évidentes. Dans ce même élan, plusieurs clients se plaignaient du fait qu'il devait attendre longtemps pour prendre leur petit déjeuner. Ces deux informations qui revenaient avec insistance lui ont poussé à discuter avec le responsable restauration pour converger leurs points de vue vers une même direction avant d'aller voir le patron pour en parler. Après quelques temps de réflexion, il a été décidé de lancer un produit de buffet lors des petits déjeuner. A cet effet, une planification stratégique comprenant les éléments suivants a été proposé notamment et premièrement, l'organisation d'une réunion avec les parties prenantes pour présenter le projet. Deuxièmement, l'aménagement par le biais du matériel existant d'un espace dédié au buffet du petit déjeuner. Troisièmement, la disponibilisation, en tenant compte de la trésorerie, d'un montant pour l'achat du matériel d'accompagnement. Quatrièmement, le recrutement du personnel assurément pour s'occuper du buffet. Cinquièmement, la communication dans les médias et hors médias sur le buffet d'Olympic Palace. Sixièmement, le lancement du buffet petit déjeuner de 6h30 à 11h30. Pour chaque activité, une périodicité est allouée, un budget conséquent est proposé, un responsable est choisi et des objectifs à atteindre sont fixés.*

Cela dit, le raisonnement de la planification stratégique est fortement soutenu par les discours ainsi qu'il suit :

*« Les décisions prises par le grand chef de notre entreprise sont par la suite planifiées pour que chacun sache l'importance de respecter les délais de réalisation qui ont été fixés parce que ce non-respect est souvent à l'origine des dégâts sur le fonctionnement de notre entreprise qui vit dans un milieu de concurrence élevée »* (Carmelle).

Allant dans le même sens que l'actrice de terrain précédente, l'acteur Alliance affirme « *Sans planification des décisions dans une période bien précise la volonté de prendre les décisions devient non seulement une illusion, mais n'a plus sa raison d'être dans un environnement tel que le nôtre où on doit innover à tout moment et sans répit* ».

Par ailleurs, la planification stratégique, par son essence, vise à coordonner les activités et à programmer les décisions prises par les managers au sein des organisations. Elle ne déroge pas à la règle en occupant le dernier positionnement du processus de développement des capacités d'anticipation tout en cherchant le strict respect des objectifs fixés. A cet effet, la planification stratégique permet la conduite des actions des PME familiales congolaises. Cette conduite inclut non seulement les grandes décisions fixées par le top management de l'entreprise, mais prend également en compte les efforts fournis par les managers opérationnels et leurs collaborateurs dans le souci majeur d'améliorer la performance organisationnelle de la prise de décision. La planification stratégique, conformément aux propos recueillis auprès des acteurs de terrain, au sein des PME familiales congolaises, évalue aussi la manière avec laquelle les décisions sont mises en application. Cette évaluation puise ses énergies sur le retour d'informations. A ce titre, la planification stratégique, dans les PME familiales, est à la fois un outil de matérialisation des conceptions des managers et un levier de mesure d'opérationnalisation des décisions. L'idée selon laquelle la planification stratégique est le dernier maillon de la chaîne du processus anticipatif au sein des PME familiales congolaises est confirmée par le raisonnement contenu dans le tableau suivant :

*Tableau 36 : Raisonnement des acteurs sur la planification stratégique*

Acteurs	Raisonnement des acteurs
Maxime	<i>« Si c'est une décision qui concerne notre entreprise nous faisons des programmations. Il y a des décisions urgentes qui passent par une orientation venant directement du propriétaire de l'entreprise. Il y a des décisions que nous planifions nous-mêmes ».</i>

Seraphin	<i>« La planification de nos décisions est faite par le DG. Elle intervient comme partout ailleurs après les réunions techniques qui sont tenues. Elle intervient après toute chose parce que c'est elle qui aide à suivre la réalisation ».</i>
Madie	<i>« Nous nous réunissons pour trouver l'information importante. Ensuite, nous clarifions cette décision avant enfin de l'envoyer à notre manager qui décide et exige s'il veut bien sa mise en œuvre en nous demandons d'avoir un plan de suivi ».</i>
Valoir	<i>« En ma connaissance toutes les actions sont planifiées comme prévu. C'est la dernière chose à faire ».</i>

Source : Auteur (2023)

En outre, la planification stratégique définit les grandes lignes sur la démarche à suivre pour atteindre les objectifs fixés et souhaités. Elle est un allié incontournable du processus décisionnel. Toutefois, la planification stratégique s'appuie fortement sur la planification opérationnelle pour rendre opérationnelles les décisions prises. Pour être plus précis, la planification stratégique donne les grandes lignes, tandis que la planification opérationnelle donne les détails qu'il faut prendre en compte pour mieux atteindre les objectifs escomptés. Cette planification opérationnelle comprend la définition des objectifs, l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre, le choix de la période de réalisation, l'allocation des ressources humaines et les mécanismes de suivi-évaluation. Dans les PME familiales congolaises, le processus décisionnel, suit cette logique assortie d'un plan. Dans ce sens, la planification opérationnelle se fait sur la base d'un planning pour des raisons de suivi et surtout de pragmatisme. Les acteurs de terrain interviewés confirment cette démarche par les propos suivants :

*« Lors des instructions fermes que nous recevons de la hiérarchie, on insiste sur notre capacité à mieux faire les choses pour que les décisions prises soient appliquées à la lettre et dans les temps impartis. Souvent, cela intervient lorsqu'il s'agit des décisions qui doivent être prises dans l'urgence » (Patrina).*

En évoquant cette problématique de l'opérationnalisation des décisions par le canal de la planification opérationnelle, l'actrice Marie affirme : « *Nous arrivons à être efficace parce que les objectifs qu'on nous fixe sont précis. Nous devons aussi faire le point à la hiérarchie sur la*

*réalisation de cette tâche. On saisit ce moment pour expliquer les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre. Le chef nous donne les grandes idées de ce qu'il veut. Nous devons être capable de lui donner les détails sur comment nous allons faire ou nous comptons faire pour mieux s'en sortir ».*

Toutefois, la planification stratégique est considérée par les managers des PME familiales congolaises comme le dernier élément parce qu'elle aide à formaliser les conceptions théoriques admises lors du traitement des données. Sans la planification stratégique, les grandes décisions prises dans le cadre de la détection des signaux faibles resteraient théoriques. Elle n'est donc pas sporadique, moins encore, non-structurée. La planification stratégique trouve sa raison d'être dans le processus de développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Elle s'inscrit dans le raisonnement d'après lequel tout doit être formalisé pour une réussite effective.

### Conclusion du chapitre 7

Les PME familiales congolaises sont non seulement les premières cibles des crises de toute nature, mais elles sont également déstabilisées par les incertitudes qui impactent positivement ou négativement leur fonctionnement factuel. Dans cette perspective, la mise en place d'une démarche scientifique visant à lister les étapes nécessaires pour détecter à l'avance, dans le cadre d'un processus anticipatif, les incertitudes est un cheminement à suivre. Ce chemin permet de détecter les phénomènes flous et les événements vagues en vue de permettre aux PME familiales congolaises à prendre tôt et au bon moment les décisions stratégiques pour leur pérennisation. Toutefois, à la lumière des recherches menées sur la littérature du management stratégique de la République du Congo, il apparaît clairement que la démarche du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises n'est pas formalisée. Ce processus est mobilisé consciemment ou même inconsciemment par les managers de ce secteur d'activité. Il est donc question d'étudier cet angle mort pour enrichir davantage la littérature du management stratégique en terre congolaise.

En cela, ce chapitre, portant sur la présentation des résultats, a eu le mérite de clarifier la démarche suivie par les managers des PME familiales congolaises dans la veine de leur développement des capacités d'anticipation. Il a également explicité qu'il existe les pratiques anticipatives au sein des PME familiales congolaises. A ce titre, les recherches empiriques menées sur le terrain affirment que le développement des capacités d'anticipation, dans les PME familiales congolaises, est une démarche en six étapes. Il s'agit des chaînons que chaque

manager respecte pour collecter les données anticipatives sur l'environnement de son entreprise. Ces étapes sont constituées de la vision stratégique, la prise de décision, la collecte des données, la détection du signal faible, la cellule anticipative et la planification stratégique.

En fait, la relation entre ces six étapes et le processus du développement des capacités d'anticipation est avérée. Ces étapes constituent les parties les plus essentielles de la démarche anticipative au sein des PME familiales congolaises. Elles donnent la possibilité de détecter les informations fiables pour aider, in fine, les managers à prendre des décisions qui s'affirment pour la durabilité des PME familiales congolaises. Dans cette logique, ce chapitre établit un lien viscéral entre ces six étapes et le développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. En suivant ce raisonnement, ces six étapes tracent les jalons qui aideront les générations futures, qui s'intéressent aux capacités d'anticipation, à trouver des pistes de solution à même d'apaiser leurs questionnements intérieurs. Puisse cette formalisation contribuer au rayonnement du management stratégique éternel, dans un pays tel que le Congo, jusque-là peu étudié.

## **CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS ET PRESENTATION DU MODELE EMPIRIQUE**

### Introduction du chapitre 8

Au courant de ces dernières années, à cause de la crise pandémique au Corona virus et des autres crises multiformes, la problématique de l'anticipation a refait surface dans les discussions des chercheurs et des débats des entrepreneurs au sein des entreprises. Pour les universitaires, l'anticipation bénéficie, de nos jours, d'un positionnement dominant dans la vie organisationnelle et stratégique des PME familiales.

Les travaux de(Chalus-Sauvannet (2021) considèrent l'anticipation comme une nécessité managériale pour les entreprises. A cet effet, toutes PME familiales qui aspirent à la compétitivité, en temps de houle concurrentielle, et à la pérennisation organisationnelle doivent faire de l'anticipation un acte de réflexe. Cette exigence se fonde sur le fait que l'anticipation dispose des atouts à même d'inscrire l'entreprise dans un futur des possibles. Par les pratiques anticipatives, les PME familiales peuvent s'adapter aux changements environnementaux, cerner les menaces externes et saisir les opportunités par le truchement des ressources internes de l'organisation (Chalus Sauvannet et Moloumba Mokango, 2023) en vue de préparer un futur meilleur.

Pour les praticiens, à l'aune de l'entrepreneuriat, l'anticipation est au cœur de leur management stratégique et opérationnel. Elle intervient au centre de l'écosystème des managers pour conforter le positionnement de leurs entités dans la productivité des services de qualité. Dans cette perspective, l'anticipation crée des conditionnalités qui incitent les PME familiales de dépasser le stade de la passivité pour atteindre celle des actrices qui interagissent pour construire un futur souhaité. L'idée sous-jacente est celle d'aller loin aux fins d'instruire les managers des PME à considérer le développement des capacités d'anticipation comme un facteur essentiel pour la durabilité des entreprises.

Le navire a besoin d'un capitaine pour aider l'équipage à accoster à bon port. L'avion a besoin d'un pilote pour conduire les destinées des voyageurs. La pirogue a besoin d'un rameur pour donner le cap sur la direction à suivre. Dans ce sens, les PME familiales ont besoin de l'anticipation pour leur survie, leur croissance et leur durabilité.

La thématique sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises s'inscrit, à cet effet, dans ce sillage. Elle vise à expliciter le processus anticipatif mis en exergue par les PME familiales congolaises en vue d'aider les managers à prendre des

décisions au bon moment. Elle met en place les bases solides capables d'aider les managers à surveiller de façon accrue leur environnement pour mieux préparer le futur en étant au présent.

Le chapitre 8 se subdivise, à cet effet, en deux grandes parties. La première partie discute les résultats de la recherche. Elle fait le rapprochement ou l'éloignement entre le travail de terrain réalisé et de la littérature des sciences de gestion et du management étudiée. Il s'agit, en quelque sorte, de confirmer ou d'infirmer les résultats de notre recherche par le biais de la littérature existante. La deuxième partie aborde la question du modèle empirique de notre recherche doctorale. Elle se fonde sur notre travail de terrain, en constatant les limites du processus des praticiens des PME familiales congolaises, pour proposer un modèle empirique du développement des capacités d'anticipation. L'idée étant d'innover et surtout de repousser les limites du savoir de l'anticipation stratégique par notre capacité d'imagination et d'analyse du futur voulu.

## 1. Discussion des résultats de la recherche

Le développement des capacités d'anticipation dans les petites et PME congolaises est non seulement un sujet d'actualité, mais également une thématique exploratoire dans un contexte congolais. Ce thème nous permet de cerner l'angle mort jusque-là peu étudié dans la littérature congolaise. Cette première partie explicite chaque résultat obtenu avant de procéder à une discussion pour soutenir ou infirmer les résultats conformément aux publications existantes dans la littérature du management stratégique.

### 1.1. Le développement des capacités d'anticipation est une démarche par la vision stratégique dans les PME familiales congolaises

Conformément aux résultats obtenus sur le terrain, la vision stratégique est la première étape du processus du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises. La vision stratégique est un objectif à très long terme. Elle s'inscrit dans une logique qui vise non seulement à aider l'entreprise à s'inscrire sur le long terme, mais demeure aussi une condition obligatoire pour la pérennité organisationnelle. En effet, dans le fonctionnement d'une PME familiale, la vision stratégique est impulsée par le propriétaire de l'entreprise. Elle permet de canaliser et surtout d'orienter les grandes décisions à même d'aider la PME familiale à vivre longtemps dans un environnement hautement concurrentiel. Cette vision stratégique est également développée dans les PME familiales pour des raisons de succession et donc d'impératif de pérennité plus forte que dans les entreprises classiques. La vision stratégique se considère comme la première étape du processus du développement

d'anticipation parce qu'elle est une forme des représentations que le propriétaire de la PME familiale se fait de son entreprise. A cet effet, elle est un îlot où se trouvent toutes les idées qui peuvent donner un positionnement stratégique aux PME familiales congolaises.

Dans un environnement à dimension variable, dans lequel s'exercent l'intelligence par l'imagination et la compétitivité par la créativité, la vision stratégique des propriétaires des PME familiales congolaises intervient comme un levier de première nécessité qui impulse la démarche anticipative. Elle dispose des atouts nécessaires pour expliciter les schémas cognitifs invisibles que disposent les propriétaires des PME familiales, en terre congolaise. La vision stratégique du propriétaire d'une PME familiale a l'avantage de receler, en elle, la compréhension globale de la vie de l'entreprise. Elle prend en compte le passé, le présent et définit les tendances qui tracent les jalons du futur, en étant au présent. La vision stratégique a une double dimension. Elle intervient en interne et à l'externe de l'entreprise puisqu'elle s'efforce de prendre en compte les tendances de l'environnement pour proposer une stratégie globale à l'entreprise.

Les travaux de Revolon (1999) soutiennent la conception qui consiste à considérer la vision stratégique comme la première étape du processus du développement d'anticipation au sein des PME familiales. En effet, la vision stratégique est une composante de la pensée qui permet à tout acteur organisationnel de se projeter dans le futur et contribue à la durabilité de l'entreprise. Il s'agit d'une première étape que tout propriétaire d'entreprise développe avant de passer à la phase pratique pour la matérialisation du processus anticipatif de la PME familiale.

Pour soutenir cette argumentation, les études de Godet et Durance (2011) affirment que la vision stratégique est un processus structuré qui permet de construire avec une précision croissante un futur souhaité et pragmatique de l'entreprise. Elle est l'alpha de la pensée anticipative et demeure l'étape ultime qui contribue de façon significative à la réussite du processus du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises. A cet effet, il ne serait pas souhaitable de commencer la démarche anticipative au sein des PME familiales congolaises sans pourtant évoquer, en premier, le concept de vision stratégique qui devient de facto la première étape d'un processus qui vise à conforter le positionnement d'une PME familiale dans un environnement turbulent. La vision stratégique n'est pas le fruit d'une imagination débordante. Elle n'est pas aussi un concept creux dénué de sens. La vision stratégique contient des facteurs capables de consolider la vie stratégique et opérationnelle des PME familiales.

Les recherches de Le Moigne (1996) affirment que la vision stratégique d'un propriétaire d'une PME familiale joue un rôle important dans la formulation d'images réelles, fruit d'un super imagination, qui s'aligne dans une logique des futurs envisageables. Dans ce sens, l'auteur soutient qu'il s'agit d'une nécessité obligatoire pour toutes les structures qui aspirent à vivre longtemps dans un milieu où l'économie de marché règne en maître. En effet, toutes structures dynamiques est dominée par un système qui vise à envisager l'exploration des marchés incertains. En cela, elles développent des approches stratégiques capables de les positionner comme des leaders dans leur marché respectif. Cette manière d'envisager le futur passe par la vision stratégique des propriétaires des PME familiales qui est un état mental qui a pour finalité de définir le futur souhaité et souhaitable de l'organisation.

Le papier proposé par Phanuel (2011) repositionne autrement le concept de vision stratégique au cœur du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales. La vision stratégique, loin d'être le premier élément du développement des capacités d'anticipation, est la force motrice qui fait rayonner une PME familiale dans son domaine d'intervention. La vision stratégique permet de cerner ce qui est désirable et faisable. La vision stratégique aborde les questions de ce qui est atteignable avant d'aller plus loin pour parler de ce qui est possible. La matérialisation du désirable jusqu'au possible exige de la vision stratégique la nécessité de mobiliser les ressources nécessaires pour permettre aux PME familiales de se maintenir et de se développer dans une sphère donnée. Ce même papier aborde avec acuité la problématique des impossibles dans la vision stratégique.

Soutenant l'idée de considérer la vision stratégique au premier plan de la démarche anticipative, les travaux de Cossette (2003) expliquent que la vision stratégique est à la fois une philosophie de vie pour l'entreprise et une image réelle pour la réussite de celle-ci. En effet, la vision stratégique en tant que philosophie se situe au début de toute démarche anticipative. En tant qu'image réelle, la vision stratégique possède des capacités pour impacter positivement la vie des PME familiales. Dans cette optique, le processus du développement des capacités d'anticipation étant un cheminement d'étapes, la vision stratégique est finalement la première étape de cette démarche anticipative au sein des PME familiales congolaises. Dans cette perspective, la vision stratégique est également la première composante du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises parce qu'elle trace le chemin et définit la raison d'être de l'organisation. Elle fixe les objectifs opérationnels et clarifie les référents généraux dans lequel s'insère la performance organisationnelle des PME familiales congolaises. Dans la même lignée, la vision stratégique crée les conditionnalités d'une

communication véritable entre le top management des PME familiales congolaises et les autres niveaux organisationnels notamment le senior management, le middle management et l'opérationnel management. La vision stratégique aide aussi à la prise en charge des besoins des ressources humaines, seule source de productivité de qualité des PME familiales congolaises.

Cette démonstration atteste la réelle nécessité de situer la vision stratégique au début de toute démarche anticipative parce qu'elle impacte, par suite logique, tout le processus en entier. La vision stratégique impacte aussi les autres activités de la démarche anticipative. C'est elle qui canalise le processus de collecte d'information. Elle dicte les ressources humaines nécessaires à la réalisation de cette tâche. La vision stratégique insiste sur la volonté manifeste de formaliser les cellules de veille anticipative pour un suivi permanent et effectif de traitement des données en vue de détecter le signal faible.

Dans la dynamique qui consiste à soutenir l'idée de la vision stratégique comme premier facteur du processus du développement des capacités d'anticipation, les travaux de Messeghem et Varraut (1998) affirment que la vision stratégique influence de façon incontestable le processus décisionnel des propriétaires des PME familiales. A cet effet, elle est au-dessus des plans qui puissent leur substantif que moelle dans les arènes de la vision stratégique. Ainsi, dans le cadre du développement des capacités d'anticipation, est-il nécessaire, de situer la vision stratégique comme premier élément pour contribuer à la réussite des approches anticipatives.

Les publications de Smida et Condor (2001) font une forme de synthèse en présentant le lien qui existe entre la vision stratégique, l'intention et l'anticipation. Dans ce sens, ces publications confirment la place de la vision stratégique comme moteur du processus anticipatif au sein des PME familiales. En effet, la vision stratégique, au-delà des autres aspects, vise à provoquer dynamique structurelle pour donner aux PME familiales congolaises un avantage durable.

En définitive, les PME congolaises sont managées par des propriétaires qui disposent d'une vision capable de conduire leurs entités d'un point connu vers des futurs souhaitables et voulu. A cet effet, ils s'appuient sur la vision stratégique pour atteindre cet objectif tout en créant une relation de confiance entre le top management et les autres niveaux organisationnels. A ce titre, dans la pratique, l'efficacité de la vision stratégique au sein des PME familiales tire sa substantifique essence de certaines croyances aux divinités africaines. En effet, les propriétaires de ce type d'entreprise considèrent leurs ancêtres comme des facteurs clés de succès de leurs activités. Ces derniers, c'est -à-dire, les anciens qui sont de l'autre côté du voile, sont des

sources d'inspiration qui canalisent la vision stratégique des managers des PME familiales congolaises en temps de crise et en temps de croissance soutenue.

Toutefois, dans le cadre de cette recherche, le processus décisionnel est considéré comme la deuxième composante de la démarche anticipative au sein des PME familiales congolaises. La prise de décision intervient juste après la vision stratégique des propriétaires des PME familiales. Elle sera présentée et discutée dans les lignes qui suivent.

### 1.2.Le développement des capacités d'anticipation : une démarche par la prise de décision dans les PME familiales congolaises

La décision est au cœur du fonctionnement stratégique et organisationnel des PME familiales. Elle demeure invisible jusqu'à ce qu'elle se matérialise, soit par voie de communication orale, soit par canal de communication écrite. La décision contribue de façon significative au rayonnement et à la dynamisation des structures familiales congolaises. En effet, dans la vie de tous les jours, au sein d'une famille ou d'une entreprise, tout manager est confronté au processus décisionnel. Il s'agit de se positionner ou de prendre une position donnée face à une situation complexe. Si au niveau familial le manager est parfois dominé par une profonde émotion qui lui empêche de prendre certaines décisions pour ne pas toucher certaines sensibilités, au niveau des entreprises, le manager se doit d'être rationnel dans son processus décisionnel pour ne pas conduire la structure vers le chao. Dans ce sens, décider devient non seulement un concept important, mais également un acte de réflexe qui contribue à la durabilité d'une PME familiale. En cela, le processus décisionnel met obligatoirement le propriétaire d'une PME familiale devant un dilemme de choix qu'il devrait appréhender avec dextérité et doigté en vue de ne pas commettre l'irréparable qui pourrait précipiter la mort cérébrale de la PME familiale. Plusieurs possibilités s'offrent au propriétaire des PME familiales congolaises lorsqu'ils se lancent dans un processus décisionnel. Toutefois, le processus qui revient avec instance est celui qui consiste à analyser le problème, prendre une décision et communiquer. L'analyse du problème se réalise sous forme d'un diagnostic dans sa globalité. Il s'agit de cerner le problème avec tous ses contours pour mieux s'imprégner de la substance moelle du problème. Par cette première étape, le manager dispose des capacités profondes pour mieux déterminer les conditions qui régissent le problème qui se pose. La deuxième phase consiste à prendre une décision. Cette étape permet aux propriétaires des PME familiales de dégager plusieurs solutions possibles pour ainsi retenir celle qui présente plus d'avantages et moins d'inconvénients. Il s'agit d'un tamis qui se fait sur la base d'une démarche rationnelle et scientifique en vue de retenir, en dernière instance, la solution à même de s'inscrire dans la lignée de l'intérêt général de l'entreprise tout en écartant

les considérations égoïstes. La dernière étape est celle de la communication de la décision qui a été retenue. Cette phase vise à mettre tous les acteurs devant leur responsabilité en leur donnant tous les éléments qui ont conduit le propriétaire de la PME familiale à prendre une telle décision. La communication de la décision constitue, à cet effet, la colonne vertébrale du processus décisionnel puisqu'elle permet à la décision prise d'être connue, acceptée ou rejetée par les acteurs organisationnels concernés par la décision. Le processus décisionnel est la deuxième composante de la démarche anticipative. Elle intervient après la vision stratégique.

Les travaux de Jacquinot et Pellissier-Tanon (2015) s'inscrivent dans cette conception en affirmant que la décision est l'épine dorsale de la démarche anticipative puisqu'elle permet de rendre concrète la vision stratégique du propriétaire de la PME familiale congolaise. Pilier du quotidien organisationnel des PME familiales, la décision trace les parcours qui canalise le futur souhaité des entités de taille très petite, petite et moyenne. En se positionnant en deuxième lieu, juste après la vision stratégique, le processus décisionnel atteste, à juste titre, que finalement le choix d'une option décisionnelle peut être à l'origine de l'échec ou de la réussite d'une activité au sein des PME familiales congolaises. En suivant ce raisonnement, la décision apparaît finalement comme la composante la plus importante qui peut conforter ou déstabiliser le positionnement stratégique d'une PME familiale en terre congolaise. Par ailleurs, les travaux de Vidaillet et al., 2005) s'éloignent de ce positionnement de deuxième rang. En effet, pour ces auteurs, la décision n'est pas obligatoirement la composante dominante de la démarche anticipative. Ce raisonnement se fonde sur le fait que dans la vie de certaines PME familiales congolaises, les propriétaires prennent leurs décisions en fonction de leurs propres approches stratégiques. Au fait, ces propriétaires analysent les options stratégiques proposées par les autres acteurs de terrain. Ce faisant, ils disposent des aptitudes pour faire une étude comparative entre leurs options et celles des autres. Dans cette optique, ils décident en dernier lieu, comme dans un jeu de rôle, pour prendre une décision en toute connaissance de cause. D'autres propriétaires des PME familiales congolaises développent soit la politique de diviser pour régner, soit le jeu de dilemme du prisonnier. Pour la politique de diviser pour régner, la vie au sein de la PME familiale congolaise devient un calvaire, parce que caractérisée par une logique de surveillance mutuelle. Pour le jeu du dilemme du prisonnier, il s'agit de mettre en place un mécanisme des acteurs d'une même organisation qui se trahissent entre eux pour bénéficier des avantages ou de la protection du top manager. Les acteurs concernés se trahissent mutuellement ce qui met le décideur dans une situation inconfortable si tous les acteurs décidaient de ne plus parler. Dans ce sens, la décision n'est plus une démarche rationnelle qui intègre une analyse,

une prise de décision et une communication, mais devient un processus irrationnel qui se focalise sur une interaction subjective, égoïste et calculatrice.

Les recherches de Mossoux (2006) soutiennent cette idée en affirmant que dans le processus décisionnel d'une entreprise, l'action est déterminée par la nature de l'acteur principal. En effet, les PME familiales sont les plus anciennes et les plus nombreuses au niveau mondial. Elles sont aussi anciennes que les mammifères qui ont peuplés le monde depuis plusieurs décennies (Moloumba Mokango, 2022). Les PME familiales sont managées par leur propriétaire et le processus décisionnel de cette catégorie d'entités dépend de la nature, des attitudes et des approches stratégiques de leurs dirigeants. Ils sont au cœur de la performance organisationnelle de leur entreprise et décident à eux seuls sur les approches stratégiques à choisir et sur les décisions à prendre. Il appartient à eux, rien qu'à eux seuls à réfléchir, à connaître et à choisir l'option décisionnelle capable de conduire les destinées de l'entreprise. Dans ce sens, le processus de la décision perd sa grande valeur et ne peut plus occuper le deuxième rang parce qu'il est guidé que par les aspirations d'un seul individu, le propriétaire de la PME familiale congolaise. L'idée principale n'étant pas de prendre une décision, mais de prendre la bonne décision, l'unicité du processus décisionnel devient une variable susceptible de dénaturer, sinon de biaiser la décision organisationnelle. Cet état des faits incite les managers des PME familiales congolaises à se fixer des objectifs, certes, mais à les reconsidérer en route ce qui désoriente les conceptions des acteurs organisationnels. Cependant, l'idée de situer la décision en deuxième position après la vision stratégique, dans le cadre du processus du développement des capacités d'anticipation est fortement soutenue par les travaux d'Henriot (2012). Partant d'un vécu, l'auteur démontre que la décision est une importance capitale dans la vie des organisations parce qu'elle aide les propriétaires des PME familiales à intervenir même en situation ambiguë. Au cœur de ce positionnement conceptuel et idéologique se trouve la rationalité et la volonté manifeste de voir son entreprise vivre longtemps dans un environnement turbulent. Cette rationalité, bien qu'elle soit fortement soutenue par le propriétaire, trouve son dynamisme dans la volonté du propriétaire à prendre en compte les points de vue de ses collaborateurs. Ce faisant, la décision n'est plus un reflexe centralisé sur le propriétaire de l'entreprise familiale, mais un processus décisionnel rationnel qui intègre toutes les conceptions pour la durabilité de l'entreprise. Ce processus décisionnel s'envisage également sur la base des buts organisationnels. Autrement dit, en s'appuyant sur la raison d'être de l'organisation et en prenant en compte les points de vue des acteurs de l'entreprise, le propriétaire de la PME familiale fait la synthèse qui convient de façon naturelle pour prendre une décision.

Somme toute, la problématique de la décision comme deuxième composante du processus du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises se situe dans l'orbite d'une discontinuité dans la continuité. Elle fait l'objet d'une construction permanente et invite les chercheurs d'aujourd'hui et de demain à considérer le processus décisionnel des managers des PME familiales congolaises comme une logique triple, parsemée de limites et qui augure en même temps d'un bel avenir pour la littérature du management stratégique. Cette construction permanente triptyque dans l'écosystème des PME familiales congolaises se fonde également sur les principes de la généalogie spirituelle. En effet, certains propriétaires affirment dans les couloirs autorisés que c'est le contact permanent qu'ils ont avec leurs ancêtres qui constitue, pour eux, un havre de réflexion capable de canaliser leur conception en vue de prendre les meilleures décisions. Cette dimension triple des limites des forces ainsi que de l'état de conscience profonde nous amène à présenter et à discuter la troisième composante de ce processus qui est la collecte des données.

### 1.3.La collecte des données : un maillon essentiel du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises

L'information est l'une des ressources mobilisées par les managers au sein des PME familiales congolaises. Elle joue un rôle capital dans la capacité de l'entreprise à se projeter dans le futur. De toutes les ressources mobilisées, en temps de turbulence accrue, l'information se situe au cœur de la compétitivité des PME familiales congolaises.

L'information évoquée dans ce résultat n'est pas l'information d'ordre général. Il s'agit de l'information anticipative, c'est-à-dire, celle qui dispose des éléments à même de positionner autrement l'entreprise sur le long terme. L'information anticipative est également celle qui permet aux PME familiales congolaises de devancer les tendances environnementales susceptibles de percer par leur ampleur et leur nuisibilité le fonctionnement de l'entreprise. Cette information, une fois收集ée et remise à la disposition des veilleurs de l'entreprise, peut constituer un atout essentiel pour les stratégies offensives des PME familiales. Dans ce sens, la rétention d'une information anticipative, par ceux qui collectent des informations, peut être considérée dans certaines PME familiales comme une faute grave susceptible de contribuer à la disparition de l'entreprise.

Dans cette optique, obtenir l'information véritable à temps et au bon moment est devenu un exercice privilégié des managers des PME familiales congolaises. Ils en usent couramment pour guider leur décision au quotidien. A cet effet, les propriétaires des PME familiales congolaises,

en prenant conscience de la place de l'information dans leur structure, oriente toute leur entité dans ce changement de culture. La recherche de l'information pertinente devient dans les PME familiales congolaises une culture organisationnelle de premier plan. Elle se positionne au même rang que les problématiques liées à la performance, à la compétitivité, au retour sur investissement, à la production des biens et des services de qualité. Cette information exige une organisation stricte et une volonté manifeste pour l'obtenir et cela passe par la collecte d'informations.

Cette collecte des données est considérée, dans le cadre de cette recherche, comme la troisième composante du processus du développement des capacités d'anticipation. Cette collecte des données occupe ce positionnement parce que les PME familiales congolaises sont à l'écoute de leur environnement interne et externe. La capacité à comprendre cet environnement global ne peut s'inscrire dans la durabilité que si l'entreprise possède un atout nécessaire à la collecte des informations pertinentes.

Les recherches de Chalus-Sauvannet (2021) soutiennent ce point de vue en affirmant que la gestion stratégique de l'information est devenue un moteur essentiel pour la vie de l'entreprise. En effet, dans une économie de marché, caractérisée par la prédominance des entreprises privées (Lamiri, 1993), l'élaboration des stratégies globales est le fruit d'une compréhension totale de l'environnement. Cette compréhension s'appuie sur les données collectées par les services habiletés de l'entreprise et aide celle-ci à s'orienter sur le long terme. L'information qui était considérée comme le pétrole d'hier et qui sera considérée comme l'eau de demain est devenue le nombril des réflexions anticipatives au sein des PME familiales congolaises. A cet effet, il est illusoire d'aborder la question du développement des capacités d'anticipation, au sein des PME familiales congolaises, sans pourtant situer sur orbite la collecte des données anticipatives. Ce raisonnement se fonde sur l'idée d'après laquelle la conception des stratégies actives et proactives ne peut se construire que dans les sillons de la collecte des informations anticipatives en vue de mieux supputer les évolutions traditionnelles des marchés.

Les travaux de Caron-Fasan et al. (2014) soutiennent avec véhémence cette conception obtenue sur le terrain. En effet, les PME familiales œuvrent aujourd'hui dans un village planétaire. Ce village regroupe les crocodiles de la forêt équatoriale et les requins des océans. Dans cette perspective, les managers sont à la recherche des informations de qualité pour repositionner leur entreprise sur des marchés porteurs. Cet objectif ne peut être atteint que si les managers collectent des données indispensables à leur problématique. Ces données proviennent de plusieurs sources notamment les sources informelles et les sources formelles. Les sources

informelles sont celles qui deviennent importantes après leur traitement. Elles proviennent souvent des salons, des fournisseurs et sont obtenus, dans un cadre typiquement congolais dans des salons climatisés des caciques du pouvoir. Les informations formelles sont celles qui ont une connotation officielle et qui contiennent en elles le signal faible. Elles sont présentes dans la vie de toutes les PME familiales et sont obtenues grâce à un travail minutieux de collecte des données. Bien que la plupart des informations anticipatives soient le fruit des sources légales, elles ont tout de même besoin d'être collectées, traitées et mises à la disposition des décideurs pour une prise décision stratégique.

Les recherches de Chambet-Falquet (2015) semblent s'éloigner de l'importance accordée à la collecte des données dans le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. En effet, pour cet auteur, le numérique a apporté un changement radical dans la collecte des données au sein d'un environnement turbulent. Jadis, l'obtention des données étaient du ressort des experts parce qu'il fallait user des techniques pointues de l'intelligence économique pour collecter les informations pertinentes. De nos jours, le numérique a apporté une révolution qui fait que, dans la plupart des cas, les informations pertinentes qui permettent d'obtenir le signal faible sont à portée des stratégies par le biais du numérique. Cette nouvelle donne est semblable à un processus simple qui permet aux PME familiales congolaises d'appréhender les incertitudes susceptibles d'impacter négativement la vie organisationnelle de l'entreprise. Le numérique favorise la mise en œuvre de nouvelles techniques pouvant permettre une meilleure collecte des données simple, fiable et rapide comparativement aux anciennes approches de collecte. Aujourd'hui, peu développé, demain assez développé, le numérique constituera la source la plus fiable et la plus pertinente des informations en provenance de l'environnement. En effet, la connectivité a atteint sa vitesse de croisière. Elle sera capable de desservir même les zones les plus reculées du monde. Dans ce sens, le numérique contribuera de façon significative à l'obtention des informations fiables qui pourra faire disparaître le métier de veilleur au sein des PME familiales. Les propriétaires des PME familiales seront tentés de privilégier et de consolider les réseaux du numérique capables de leur apporter une valeur ajoutée. Il s'agit précisément d'aller vers l'externalisation de la collecte des données pour les PME familiales congolaises. Dans ce sens, situer la collecte des données comme troisième composante du processus du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises serait une option démesurée qui peut se discuter.

Par ailleurs, les travaux de Boudes et Cellier (1998) s'insurgent contre le fait de décrédibiliser la collecte des données dans un processus anticipatif au sein des PME familiales congolaises.

En effet, pour cet auteur, la collecte des données, réalisée par des spécialistes, permet de capter des incertitudes qui peuvent se réaliser dans un futur proche, dans le cadre de la veille stratégique et sur le long terme, dans le cadre de la prospective. La collecte des données anticipatives est un moment incontournable dans le développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. La collecte d'information est un moment crucial dans la vie d'une entreprise. Elle apporte toutes les informations utiles que cherche le décideur pour mieux cerner son environnement. La collecte d'information limite les incertitudes, sans pourtant les faire disparaître, influence la culture organisationnelle et contribue également à la performance organisationnelle des PME familiales congolaises.

En conclusion, la collecte des données est une phase indispensable dans le processus du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Elle doit être privilégiée pour permettre aux managers de mieux cerner leur environnement et d'inscrire leur entreprise dans un cycle infernal de la durabilité. La collecte d'informations est au cœur du système anticipatif. Disposer d'une bonne information pertinente avant les concurrents confère au propriétaire de la PME familiale congolaise un avantage concurrentiel décisif. A cet effet, elle mérite d'occuper le troisième rang du dispositif anticipatif. Tout bien considéré et pour ce qui reste à dire, la pratique anticipative en termes de collecte des données diffère d'une zone géographique à un autre. En terre congolaise, les informations véritables sont du domaine de la confiance et de la discrétion. Dans ce sens, elles s'obtiennent davantage dans les milieux des hommes du pouvoir et sont à la portée de ceux qui fréquentent aisément les grands salons des hommes politiques. Toutefois, cette collecte des données doit permettre la détection du signal faible qui constitue la quatrième composante du processus du développement des capacités d'anticipation.

#### 1.4.La détection du signal faible : une condition obligatoire et une étape nécessaire pour la définition du futur des PME familiales congolaises

Le signal faible est devenu un sujet d'importance capital lorsqu'il s'agit de traiter la question du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales. Le concept de signal faible est mal compris par certains managers des PME familiales à cause du mot faible qui porte à confusion. Les praticiens congolais préfèrent le concept de signal fort pour expliciter le sens véritable du signal faible. Faible est plus employé pour clarifier, dans une certaine mesure, la difficulté qu'éprouvent les veilleurs à cerner l'information véritable qui se cache dans le signal faible. Il s'agit également des incertitudes qui ont une forte utilité pour être appréhendé et analyser avec toute la dextérité possible.

Ce signal faible intègre les informations d'alerte précoce qui ont la capacité de cacher, en toute subtilité, les incertitudes susceptibles de détruire le fonctionnement effectif de l'entreprise. Le signal faible communique également des informations sur certaines opportunités que l'entreprise doit saisir pour permettre son positionnement au sein de son marché spécifique. Pour ainsi dire, le signal faible est un ensemble des données collectées sur l'environnement des PME et qui regorgent des atouts à même d'anticiper les incertitudes et de cerner les opportunités pour la pérennité des PME familiales. Toutes les informations, au sein d'une PME familiale, liées à une activité spécifique de l'entreprise, disposant d'un caractère anticipatif et annonciateur sont des signaux faibles. Les atouts de déstabilisation de ces types d'informations et leurs capacités à fournir des opportunités capables d'aider l'entreprise dans son positionnement traditionnel sont intrinsèquement importants pour la vie de l'entreprise. Les enjeux de la performance organisationnelle et les sentiers des futurs souhaitables, au sein des PME familiales congolaises, demeurent intimement liés aux signaux faibles.

Toutefois, dans le cadre des PME familiales congolaises, les signaux faibles ne livrent pas facilement leur teneur. A l'instar des tortues de la rivière Likouala aux herbes qui disposent des élans de dissimulation de tout leur corps dans leur carapace, les signaux faibles exigent une démarche rigoureuse et rationnelle pour en saisir leur substance essence. La raison fondamentale de cette dissimulation s'explique par le fait que le signal faible dans les PME familiales congolaises a une forme d'utilité qui ne peut interroger que les spécialistes du développement des capacités d'anticipation. Les non spécialistes sont dépourvus des atouts pour comprendre ce que cette information pourrait apporter pour le futur souhaité des PME familiales congolaises.

C'est pour cette raison que le signal faible est au cœur des préoccupations des professionnels et au centre de la pérennité des PME familiales congolaises. C'est sûrement dans ce même contexte que dans le cadre cette recherche doctorale, le signal faible est considéré comme la quatrième composante du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. Il s'agit en quelque sorte dans toutes les données collectées dans l'environnement des PME familiales de chercher l'information d'une faible saisissabilité, mais qui a un impact considérable dans la vie des entreprises. De nos jours, ces informations sont tellement capitales que les propriétaires des PME familiales et leurs collaborateurs œuvrent d'arrache-pied pour mieux cerner les tendances de l'environnement en vue de détecter tôt le signal faible. Dans le cadre congolais, ce signal faible permet de démarrer l'action au cœur de l'écosystème des PME familiales congolaises. Le signal faible est, à cet effet, un levier sur

lequel repose le processus décisionnel des propriétaires des PME familiales congolaises pour leur survie, leur développement, leur maturité et leur pérennité. La détection d'un signal faible est un moyen privilégié pour favoriser systématiquement le processus décisionnel au sein des PME familiales congolaises. Ces signaux faibles sont un miroir capable d'éclairer la dynamique organisationnelle et de situer les entreprises sur la voie des futurs souhaités.

Cette argumentation qui consiste à situer le signal faible au centre du fonctionnement organisationnel du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises est fortement soutenu par les travaux de Lesca et Blanco, 2002). Ces auteurs affirment que dans le fonctionnement des PME familiales aucun phénomène ne peut se réaliser sans l'existence de certains faits qui sont couramment appelés par les stratégies les signaux faibles. Encore appelés signes porteurs d'avenir, les signaux faibles recèlent des énigmes qui jalonnent leur fonctionnement et peuvent être difficiles à comprendre, à déchiffrer et même à interpréter. Toutefois, une fois identifier, le signal faible contribue à l'efficacité organisationnelle parce qu'il donne aux PME familiales un avantage concurrentiel durable dans leur domaine d'activité. Aussi, force est de constater que la détection du signal faible est également un indicateur qui atteste que l'entreprise fait de la collecte d'information et surtout du traitement de l'information une culture organisationnelle au même titre que la culture du mérite et celle de la performance organisationnelle. Une culture qui a pour vocation de mieux comprendre l'environnement de l'entreprise aux de mieux préparer le futur et surtout tracer les jalons d'un futur meilleur.

Les recherches menées par Julien et al. (2004) corroborent cet état des faits. En effet, pour ces auteurs, les PME familiales développent, dans leur parcours de vie, des alliances stratégiques, mais aussi des méthodologies pour collecter des informations dans leur environnement en vue de détecter le signal faible qui aide les propriétaires à prendre des décisions. Le signal faible joue un rôle important dans la vie des PME familiales et méritent les lettres de noblesse qui sont l'expression de ce positionnement au sein du système anticipatif des PME familiales congolaises. C'est dans ce contexte qu'une sensibilisation dans le cadre d'une prise de conscience de l'importance du signal faible lors du traitement des informations semble une nécessité qui s'impose de faite.

En outre, les travaux des auteurs Alloing et Moinet (2016) s'éloignent de cette lignée et s'efforcent de ne pas situer le signal faible au centre du développement des capacités d'anticipation. Pour ces auteurs, il est question pour eux de démystifier le signal faible pour qu'il devienne un concept accepté et capable d'être cerné par les praticiens au sein des PME familiales. Partant d'un phénomène social vécu et connu, pour avoir marqué les esprits des

humains, les auteurs expliquent que le signal faible, dans le cadre de l'intelligence économique, un outil de l'anticipation, est un concept qui tend à s'affaiblir et à disparaître. Ce concept ne peut pas être situé en quatrième position dans le développement des capacités d'anticipation parce qu'il est mystifié et peut induire les analyses des veilleurs en erreur. En effet, dans son fonctionnement traditionnel, le signal faible vise à anticiper toute surprise stratégique. Les détecter à temps et au bon moment est plus que nécessaire pour permettre aux décideurs des PME familiales d'anticiper les conséquences dévastatrices de ces phénomènes qui risquent d'affaiblir la vie de l'organisation. Ce signal faible est presque présent dans toutes les organisations, mais demeure paradoxal et possède un regard qui peut être subjectif. De plus encore, les propriétaires des entreprises familiales s'inscrivent dans la logique d'après laquelle ces incertitudes floues et vagues qui méritent d'être cernées avant leur matérialisation finissent par arriver. C'est là la réelle nécessité de les prévenir et surtout de prendre des dispositions avant leur matérialisation. Dans ce sens et ce qui conforte davantage la pensée de ces auteurs, le signal faible, loin d'être une nécessité, est un concept opératoire dans la préparation du futur, mais ne saurait bénéficier d'un positionnement dominant dans le processus anticipatif. Le signal faible, dans le cadre de la surveillance de l'environnement, est un mythe, autrement dit, un ensemble de représentations, de croyances subjectives qui est appelé à disparaître. Avec le temps, le signal faible deviendra contre-productif dans le processus du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. En effet, dans la vie réelle au sein des PME familiales congolaises, l'information seule ne peut pas donner un positionnement stratégique à une organisation. A cette information, il faut ajouter l'intelligence des ressources humaines qui doivent mieux comprendre cette information pour mieux détecter le signal faible. Dans cette optique, le signal faible ne peut à lui seul aider à mieux comprendre l'environnement, mais l'accumulation des savoirs des ressources qui aident les propriétaires des PME familiales à prendre des décisions. Dans ce sens, le levier d'intelligence, dans le cadre du processus anticipatif, ne réside pas dans le signal faible, mais dans les capacités d'interprétation des données par le capital humain des PME familiales congolaises. A cet effet, considéré le signal faible comme un levier incontestable du développement des capacités d'anticipation pourra exiger à l'avenir des débats houleux dans les laboratoires des sciences du management.

Au regard de ce qui précède, il convient pertinent de dire que le signal faible, en dépit de son processus de démythification, reste un élément incontournable dans le processus anticipatif des PME familiales congolaises. Le signal faible contient, en son sein, des informations qui aident les propriétaires à prendre des décisions. Dans ce sens, son rôle dans le développement des

capacités d'anticipation n'est plus à démontrer. Toutefois, la détection de ce signal faible ne peut se faire avec scientificité que si les PME familiales concernées disposent d'une cellule de veille anticipative. C'est la cinquième composante du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises que nous allons présenter ci-dessous.

### 1.5.Le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises : un cheminement par une cellule de veille anticipative informelle

La cellule de veille anticipative est une composante importante du processus du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. Elle joue un rôle incontestable dans la collecte et le traitement des données et permet la détection des signaux faibles qui aident au processus décisionnel des propriétaires des PME familiales. La cellule de veille anticipative s'insère dans la structuration organisationnelle et contribue de façon significative à la performance organisationnelle des PME familiales congolaises. La cellule de la veille anticipative est devenue une fonction obligatoire pour toutes les PME familiales et contribue au confortement de la position stratégique au sein des entreprises. C'est pour cette raison qu'elle doit intégrer l'entreprise dès sa création pour suivre l'évolution organisationnelle de celle-ci et contribuer ainsi à sa pérennité. Dans cette optique, les propriétaires des PME familiales doivent dépasser le stade des simples discours pour atteindre celle de la mise en œuvre effective d'une cellule anticipative effective. Dans ce sens, la cellule de veille anticipative deviendrait une fonction stratégique au même titre que les autres fonctions de base des PME familiales congolaises.

Il existe a été constaté et observé, à cet effet, la cellule de la veille anticipative au sein des PME familiales congolaises. Il s'agit d'une cellule informationnelle dans laquelle l'entreprise se met à l'écoute de son environnement. La cellule de veille anticipative analyse l'environnement dans sa globalité en collectant les informations qu'elle pense être utiles pour la vie de l'entreprise sur le court, moyen et long terme. Elle, c'est-à-dire, la cellule de veille anticipative est constituée des ressources humaines qui ont pour mission de traquer de façon continue et volontariste les données à caractère anticipatif pour un processus décisionnel objectif. Cette démarche de traquing recèle les élans nécessaires à la détection des opportunités, mais également des capacités pour cerner les incertitudes susceptibles de détruire l'entreprise et l'empêchant ainsi de se projeter vers les possibles futurs. La cellule de la veille anticipative est donc une fonction qui s'occupe de l'intelligence de l'environnement des PME familiales congolaises.

Cependant, ces cellules de veille anticipative, au sein des PME familiales congolaises sont dans une posture informelle. Cette posture qui peut être considérée comme négligeable joue pleinement le rôle d'une celle de veille anticipative formelle. Pour être précis, dans le cadre congolais, il n'existe pas une cellule de veille anticipative au sein des PME familiales congolaises. Toutefois, en discutant avec les acteurs organisationnels de ces structures, il apparaît clairement que ces entreprises disposent de certaines fonctions qui exercent le métier de veille et appartiennent de facto à la cellule de la veille anticipative au sein ces entités. Ces cellules de veille anticipative informelles sont à l'écoute de l'environnement de leur entreprise. Elles cernent les tendances de l'environnement et formulent des propositions à la discrédition des propriétaires des entreprises. Dans cette perspective, les cellules de veille anticipative informelle facilitent le travail des décideurs qui n'ont pas assez de temps et disponibilités pour scruter l'environnement et s'engager sur le futur de l'entreprise.

Pour les propriétaires des PME familiales congolaises, les cellules de veille anticipative sont des outils d'aide à la décision. Les conceptions obtenues lors du contact du chercheur et les acteurs de terrain attestent à juste titre que les cellules de veille anticipative fonctionnent en respectant deux approches méthodologiques. La première est l'approche commande et la deuxième est l'approche alerte. Les deux approches qui peuvent donner l'impression d'une opposition méthodologique s'inscrivent plutôt dans le sillage d'une complémentarité qui permet aux propriétaires de disposer des informations pertinentes et fiables pour ainsi décider en toute connaissance.

Dans le cadre de cette recherche doctorale, la veille anticipative informelle occupe le cinquième rang du processus du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. Ce positionnement s'explique par le fait que la cellule de la veille anticipative intervient en dernière instance pour la matérialisation du processus décisionnel et mobilise, par le fait même, les stratégies innovantes qui définissent le futur de l'entreprise. Au cœur du fonctionnement organisationnel, une cellule de veille anticipative qu'elle soit formelle ou informelle contribue à la stimulation de l'innovation au sein des PME familiales congolaises.

Les travaux de Chalus-Sauvannet (2021) soutiennent cette conception en affirmant que la cellule de veille anticipative est nécessaire pour la vie des entreprises. Il ne s'agit pas seulement de s'attarder sur les discours, mais d'aller dans la concrétisation de manière à stimuler, à des degrés élevés, l'innovation au sein des PME familiales. Au cœur de la performance organisationnelle et au centre de la compétitivité des PME, corroborent les pensées de cette auteure, se trouve la cellule de veille anticipative. Par ailleurs, le développement de cette cellule

de veille anticipative ne peut se faire e façon unilatérale au sein des entreprises. L'implantation de son dispositif doit être le fruit d'un diagnostic qui prend en compte les compétences des ressources humaines, les profils des animateurs et surtout les attitudes des veilleurs qui doivent être orientées vers l'écoute et la surveillance permanente de l'environnement.

Les études menées par Lesca (1997) s'inscrivent dans la lignée de cette pensée qui consiste à conforter la position de la cellule de veille anticipative au sein des PME familiales congolaises. Pour ce chercheur, dans la vie des entreprises, ne pas prévoir, c'est déjà gémir et gémir suppose l'incapacité de l'entreprise à cerner son environnement et donc à ne pouvoir définir un futur réaliste souhaité. Or, prévoir passe nécessairement par les cellules de veille anticipative au sein des entreprises. Ces cellules de veille anticipative sont non seulement les piliers organisationnels, mais demeurent également les fers de lance de toute compétitivité organisationnelle. Ici et maintenant, il ne s'agit pas de développer toutes les cellules de veille stratégique qui peuvent exister au sein d'une PME familiale, notamment la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille technologique, mais de mettre en mouvement une cellule de veille anticipative qui recèle en elle seule tous les autres types de veille stratégique.

Les recherches réalisées par Guechtouli et Boudrandi (2012) s'alignent également dans la visée stratégique des auteurs cités supra en disant qu'il est confirmé dans la littérature du managements stratégique que le rôle de la veille anticipative est de faciliter la prise de décision au sein des organisations. L'efficacité de cette veille anticipative repose sur son aptitude à donner des représentations fiables de l'environnement aux décideurs. Dans ce sens, la cellule de la veille anticipative a un lien étroit avec le processus décisionnel d'une PME familiale. Elle centralise toutes les informations collectées sur l'environnement, traite ces informations, retient les informations pertinentes qui constituent les signaux faibles et transmet ces signaux faibles aux propriétaires des PME familiales pour une gestion efficiente de l'information. Cette cellule de veille anticipative dépend directement du top management des PME familiales et contribue à la mise en place d'une stratégie active capable de doper la performance organisationnelle de l'entreprise. Dans cette veine, l'existence d'une entreprise d'intelligence, au sein des PME familiales congolaises, sous forme d'une cellule de veille anticipative est une nécessité pour la création de la valeur au sein des entreprises. Toutefois, le choix de la gouvernance de cette cellule de veille anticipative doit s'inscrire dans une logique participative pour limiter les erreurs susceptibles d'affaiblir la dynamique organisationnelle.

En définitive, l'existence de la cellule de veille anticipative au sein des PME familiales congolaises apporte une richesse en termes de gestion de l'information et une vitalité pour l'efficacité de l'entreprise. A nos yeux, la cellule de veille anticipative à sa raison d'être dans le processus du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. A ce titre, les limites qui peuvent se dégager dans le fonctionnement de cette cellule de veille anticipative s'inscrivent dans le sillon des imperfections qui sont inhérentes à toute œuvre humaine. Toutefois, les décisions qui sont prises sur la base des signaux faibles doivent être formalisées. Cela passe par la planification stratégique est la dernière composante du processus du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales.

#### 1.6.La planification stratégique : un agrégat rassurant du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises

La planification stratégique est un outil essentiel de la démarche anticipative au sein des PME familiales congolaises. Cette démarche qui est la planification stratégique a pour finalité de coordonner les activités en vue d'atteindre les objectifs fixés par les propriétaires des PME familiales congolaises. La planification stratégique occupe une place importante dans la conduite des actions au sein des entreprises. En effet, la littérature du management stratégique atteste que l'élaboration d'une stratégie est une action indispensable qui exige aux propriétaires des entreprises de mieux cerner leur environnement pour une conception stratégique globale de l'entreprise. Dans le cadre dette compréhension de l'environnement et de cette conception stratégique, la planification stratégique se veut une démarche qui a pour finalité de matérialiser les décisions des propriétaires des PME familiales congolaises. Elle définit, dans le cadre de son fonctionnement, les lignes directrices sur la manière d'atteindre les objectifs préalablement définis par les managers des entreprises.

Si la veille stratégique joue un rôle important dans la compréhension des phénomènes susceptibles de se réaliser sur le court terme, si la prospective s'inscrit dans une volonté de cerner les faits sociaux à même de se réaliser sur le long terme, la planification stratégique au sein des entreprises fait la formalisation. Cette formalisation a pour vocation de rendre matériel les conceptions théoriques dans un plan détaillé de manière à ce que la faisabilité des décisions soit visible. Dans ce sens, la planification stratégique interagit avec le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Il y a même lieu de dire que la planification stratégique valorise à la fois le stratégique et l'organisationnel des décisions des managers des PME familiales congolaises. Dans le cadre de cette recherche doctorale, la planification stratégique est considérée comme un agrégat rassurant pour le développement des

capacités d'anticipation. Son intégration comme dernière composante du processus anticipatif des PME familiales congolaises déborde le cadre de la simple volonté de matérialisation. Elle prend en compte les liens viscéraux qui consolident la boucle anticipative au sein des PME familiales congolaises. Les relations entre ma planification stratégique et le processus anticipatif des PME familiales congolaises sont des liens d'interdépendance et de discontinuité dans la continuité. Cela s'explique par le fait que toutes les conceptions stratégiques et opérationnelles mobilisées dans le cadre d'une démarche anticipative trouvent leur expression physique dans la planification stratégique. Deux raisons expliquent la présence de la planification stratégique comme dernière composante du processus anticipatif. La première est d'ordre fonctionnel. Naturellement, la planification stratégique intervient en dernier lieu pour formaliser le processus retenu. La deuxième raison est d'ordre stratégique. Elle met davantage en évidence la nécessité du pragmatisme qui rassure les acteurs organisationnels. La planification stratégique organise systématiquement les savoirs possibles des PME familiales et consolide les efforts pour mener à bon port les décisions prises pour l'efficience organisationnelle des entreprises.

Les travaux de Saaouf et Benesrighe (2021) soutiennent cette conception en affirmant que la planification stratégique est indispensable pour la vie des organisations. Elle est utile pour l'élaboration des plans d'actions de l'entreprise et la conduite des opérations capables de donner un positionnement confortable aux PME familiales. Par ce rôle important de la planification stratégique, les entreprises qui mobilisent le processus anticipatif peuvent collecter des informations pertinentes et contribuer ainsi à la performance organisationnelle de leur structure. Dans cette veine, la focalisation des pratiques anticipatives de terrain sur la planification stratégique se fonde sur une dyade plus conséquente qui vise à renforcer la rationalité stratégique au détriment des considérations égoïstes. La planification stratégique s'aligne dans une logique qui matérialise les contingences futures des PME familiales congolaises. S'affranchissant des arrangements opérationnels pour s'appuyer sur le stratégique parce qu'il s'intéresse au futur souhaité des entreprises, la planification stratégique met l'accent sur l'avenir souhaité des organisations dans lequel se décide la vie véritable des PME familiales structurantes. Acceptant volontiers que l'opérationnel ne peut exister sans le stratégique, la planification stratégique noue des relations de réciprocité avec le processus du développement des capacités d'anticipation des PME familiales et propose une meilleure utilisation rationnelle des ressources mobilisées pour la collecte des données anticipatives.

Les recherches réalisées par Pena (2016) corroborent cet état des faits en soutenant que les typologies des conflits qui frappent le monde sont multiples et variées. Elles engagent les politiques à prendre des décisions pour protéger les entreprises qui créent de la valeur et génèrent de la richesse pour la croissance économique des nations. Dans cette perspective, la planification stratégique analyse les actions passées, prend en compte les actions présentes et met en œuvre les grandes décisions qui sont retenues pour consolider la pérennisation des PME familiales. Cette planification s'inscrit dans l'horizontalité puisqu'elle prend en compte les questions internes et externes des PME familiales congolaises.

Les études de Lallemand-Stempak (2015) s'alignent dans la logique du confortement de la planification stratégique au sein des PME familiales. Elles affirment que la planification stratégique contribue à la consolidation des entreprises et crée des conditions idoines pour qu'elles se maintiennent et se développent dans un environnement fortement concurrentiel. La planification stratégique est une composante essentielle qui crée une identité à même d'inciter les PME familiales de construire la durabilité, à se maintenir dans le temps et admettre le futur des possibles comme une réalité factuelle. Dans l'optique de la vie de tous les jours de collecte d'informations dans un environnement turbulent, il existe souvent des tensions entre les acteurs organisationnels à cause des méthodologies développées qui ne font pas toujours l'unanimité des veilleurs. A ce titre, la planification stratégique propose une démarche qui réduit les tensions entre veilleurs sur le long terme. La planification stratégique mobilise les capacités qui aident les PME familiales congolaises à durer tout en restant elles-mêmes par leur aptitude à réduire la virulence des tensions intrinsèques. Allant dans le sens de soutenir l'idée de la planification stratégique comme élément nécessaire au développement des capacités d'anticipation, les travaux de Grünig et Kühn (2004) insistent sur la réelle nécessité d'accorder une place de choix à la planification stratégique dans un processus anticipatif. En effet, la finalité de toute démarche anticipative est de détecter une information pertinente qui sera considérée comme un signal faible pour aider les propriétaires des PME familiales à prendre des décisions. Après ce processus décisionnel, il apparaît utile de planifier la faisabilité des actions engagées. Dans cette logique, la planification stratégique devient un procédé incontournable de la démarche anticipative et apporte un éclairage nécessaire à la réussite du processus anticipatif. La planification stratégique permet aux activités du processus anticipatif de fonctionner comme un cadre à long terme et leur apporte les facteurs utiles de finalité et d'efficacité pour la durabilité organisationnelle.

En définitive, la planification stratégique est la dernière composante du processus du développement des capacités d'anticipation. Elle se positionne comme le dernier rempart qui permet l'applicabilité et la matérialisation des décisions théoriques prises par les propriétaires des PME familiales congolaises dans leur processus d'anticipation. Dans cette perspective, elle contribue à la minimisation des incertitudes qui réduisent la force des entreprises à s'inscrire sur le long terme. Elle devient, dans cette logique, un rempart du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Considérant que nous avons abordé avec scientificité la problématique de la discussion des résultats. Admettant que la démarche à consister à confronter ces résultats avec les conceptions développées dans la littérature du management stratégique, il est pertinent de reconnaître la nécessité pour le chercheur de présenter son modèle empirique qui fait la synthèse entre la littérature, le travail de terrain et son observation personnelle.

Au regard de ce qui précède, il convient de constater que la problématique du développement des capacités d'anticipation est un débat émouvant au cœur des PME familiales. Ce débat a connu un profond rebondissement et s'est accru davantage avec la pandémie du coron virus qui a fait comprendre à toutes les nations la nécessité de considérer les anticipations comme une valeur ajoutée pour les entreprises. Les pays du sud à l'instar de la République du Congo sont encore plus préoccupés à cause de l'instabilité permanente qui menace la vie organisationnelle. Dans cette optique, avant d'aborder la question de notre modèle empirique, il est important de faire une étude comparative entre la conception développée par les chercheurs sur l'anticipation et les pratiques anticipatives dans les PME familiales congolaises. Le tableau suivant fait la synthèse de cette approche.

*Tableau 37: Conception des auteurs sur l'anticipation et la réalité du terrain*

Auteurs	Années	Conception des auteurs	Réalité des PME familiales du Congo
Jacquinot et Pellissier	2015	La vision stratégique est le pilier de la démarche anticipative. Elle se développe en suivant une succession d'étapes.	La vision stratégique est le fruit d'une imagination et l'expérience cumulée du propriétaire. Elle peut être une inspiration divine en provenance des ancêtres.

Chalus Sauvannet	2021	L'information est l'eau de demain qui s'obtient par les canaux légaux.	Les informations véritables sont obtenues dans les grands salons et le soir autour d'un feu.
Lesca et Blanco		La détection du signal faible nécessite la conjugaison d'énergie de tous les acteurs organisationnels.	La détection du signal faible se fait parfois de façon individuelle à la discrédition du propriétaire.
Chalus Sauvannet	2021	La cellule anticipative est une fonction stratégique de l'entreprise.	La cellule anticipative est informelle.

Source : auteur (2023)

## 2. Présentation du modèle empirique de la recherche

Conçues initialement comme des leviers de production optimale, les PME familiales ont vu leur développement se métamorphoser avec l'arrivée précoce de l'économie des marchés. Dans ce nouveau monde où se côtoient crises et performance, concurrence et compétitivité, incertitudes et risques, les PME familiales ont besoin de mieux comprendre leur environnement pour préparer le futur souhaité. Dans cette optique, elles s'appuient sur la veille anticipative pour construire les facteurs nécessaires à la pérennité organisationnelle. Cette construction vise à réduire les incertitudes par l'appropriation des informations fiables et pertinentes sur l'environnement dans sa globalité et sur les concurrents potentiels en particulier. Dans cette visée, les PME familiales congolaises se fondent sur l'anticipation parce qu'elle est capable d'apporter des réponses stratégiques et organisationnelles pour la survie, la croissance et la maturité des structures. L'anticipation est devenue la force centripète qui lutte quotidiennement pour la durabilité des organisations. Elle permet aux entreprises familiales de s'engager avec sérénité sur la voie du futur voulu et conçu par les visionnaires des PME familiales.

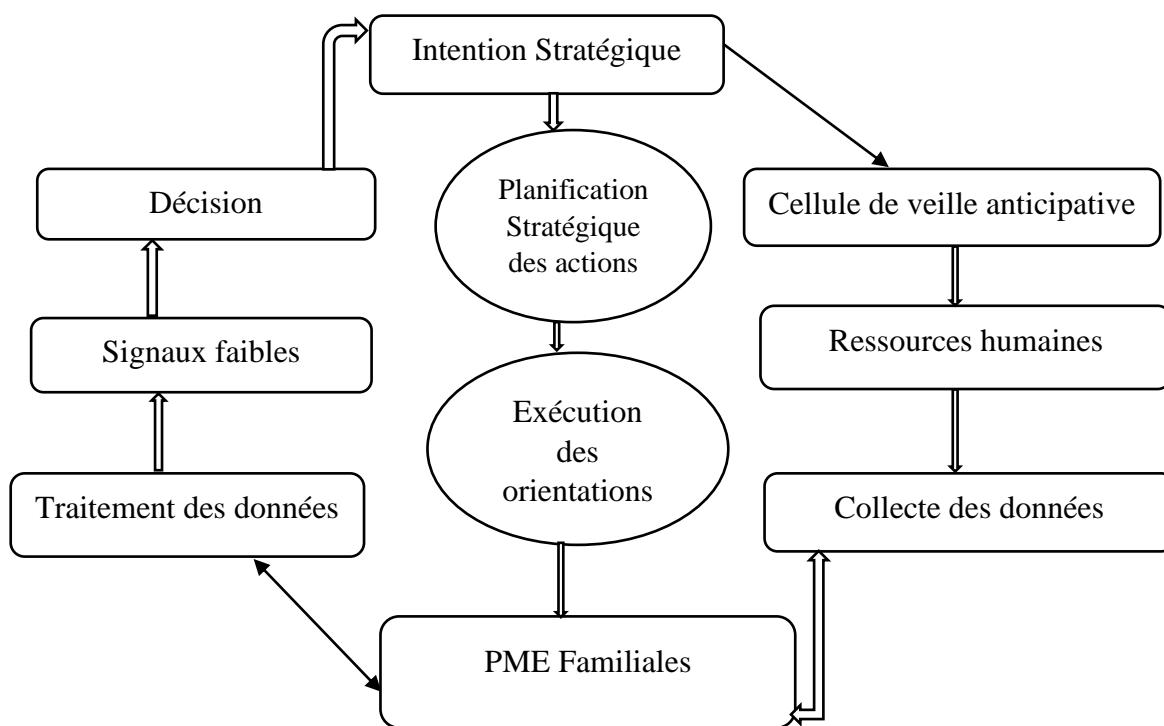
A ce titre, notre thème de recherche a porté sur le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Il a consisté à expliciter le processus anticipatif proposé par les PME familiales congolaises. Après avoir présenté et discuté les résultats de la recherche, il paraît pertinent de proposer un modèle empirique qui constitue notre apport sur l'évolution des sciences du management stratégique.

Cette partie du 8<sup>ème</sup> chapitre comprend deux parties. La première présente de façon schématique le modèle empirique développé et la deuxième apporte des éclairages sur le choix des composantes du schéma présenté.

## 2.1.Présentation schématique du modèle empirique

Ce modèle empirique est constitué des éléments qui se suivent par leur importance et surtout par leur disposition à communiquer aux propriétaires des PME familiales congolaises des informations qui recèlent les signaux faibles de l'environnement de l'entreprise.

*Figure 16 : Processus du modèle empirique proposé pour les PME familiales congolaises*



Source : Auteur (2024)

Cette figure développée par nos soins propose un modèle empirique qui peut être mobilisé par les praticiens, les managers et les chercheurs qui s'intéressent au développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. Il commence par l'intention stratégique et se termine par le processus décisionnel. Dans une logique de discontinuité dans la continuité, le processus anticipatif met en mouvement la planification stratégique qui est couronnée par l'exécution des tâches qui donne un positionnement stratégique au sein des PME familiales. Ce modèle empirique, par le biais des flèches descendantes et montantes, montre les interactions à l'intérieur du circuit anticipatif. Ces liens supposent donc que la complémentarité entre les composantes du circuit anticipatif, au sein des PME familiales, est la déterminante majeure de la collecte d'informations pertinentes et de qualité qui jouent un rôle essentiel dans la capacité de l'entreprise à vivre longtemps.

## 2.2. Eclairage sur le choix des composantes du modèle empirique

Reconnaissant l'intérêt du processus anticipatif pour la durabilité des PME familiales congolaises, la recherche doctorale que nous avons menée nous incite à positionner l'intention stratégique comme première composante de notre modèle empirique. Dans ce modèle empirique, nous mettons en évidence le caractère distinctif de l'intention stratégique au cœur de la démarche anticipative. L'intention stratégique est le fer de lance qui regorge toutes les capacités profondes de la réussite d'une démarche anticipative au sein des PME familiales congolaises. En effet, dans la gestion particulière des PME familiales, il existe une relation fusionnelle entre le propriétaire de l'entreprise et la PME familiale elle-même. Le propriétaire est au centre du fonctionnement traditionnel de l'entreprise. Cette variable qui caractérise les PME familiales fait que le propriétaire de la PME familiale soit considéré comme celui qui a l'inspiration première en termes d'intention stratégique. Face à ce rôle de décideur prioritaire, le manager décideur qui est le propriétaire se trouve sur la première ligne du front pour lancer les hostilités de la définition du futur souhaité pour sa PME familiale. Bien qu'il soit le nombril du système d'information qui impulse finalement la vision stratégique de la PME familiale et paradoxalement isolé parce qu'il doit décider seul, dans le cadre du management vertical, le propriétaire de l'entreprise fait de l'intention stratégique un réflexe qui le pousse à l'action. L'intention stratégique est, à cet effet, un état d'esprit qui se situe au commencement de toute action stratégique. Ce meilleur prédicteur de l'attitude planifiée du propriétaire de la PME familiale, qui est l'intention stratégique, débute par le mental et se matérialise par la planification des activités. L'intention stratégique est donc une disposition propre au propriétaire d'entreprise et incarne les actions stratégiques.

La deuxième étape que nous proposons pour notre modèle empirique est la cellule de veille anticipative. Ce positionnement s'explique par le fait que la cellule de veille anticipative joue un rôle important dans la démarche anticipative. Elle doit être présente dans l'entreprise dès la création de celle-ci, au même titre que les autres fonctions de base, pour permettre à l'entreprise de jouer, d'entrée de jeu, le rôle permanent de la surveillance de l'environnement. Cette cellule de veille anticipative doit être adaptée aux problématiques globales et spécifiques des PME familiales pour lui permettre de mener à bon escient sa mission principale de surveiller l'environnement de l'entreprise. Dans ce sens, après l'intention stratégique qui incite à l'action stratégique et opérationnelle de l'entreprise, la veille anticipative à des fins d'obtention d'une performance globale pour la PME familiale doit être mise en œuvre.

La troisième étape de notre modèle empirique est constituée des ressources humaines. Première matière première d'une organisation, les ressources humaines sont au cœur de toute innovation dans le fonctionnement des PME familiales. Les ressources humaines sont la seule source de créativité et de croissance pour les entreprises. Au sein de la cellule de veille anticipative, les ressources humaines contribuent à la réalisation de toutes les tâches inhérentes à la vie de l'entreprise. Elles sont à la fois un cercle de réflexion stratégique et une usine de proposition pour les orientations qui aident les managers à tracer les grandes tendances du futur meilleur de l'entreprise. Les moyens humains sont donc le facteur déterminant du dispositif de la veille anticipative au sein des PME familiales congolaises.

La quatrième étape du processus anticipatif de notre modèle empirique est la collecte des données. En effet, tout développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales est fondé sur une surveillance accrue de l'environnement. Cette surveillance passe par la collecte des données indispensable à la détection des opportunités et des menaces pour l'entreprise. Une bonne collecte des données peut contribuer à l'élaboration des stratégies à même de situer l'entreprise dans les rails qui mènent à la pérennité organisationnelle.

La cinquième étape du modèle empirique que nous proposons est le traitement des données. De façon traditionnelle, le traitement des données est considéré comme un élément de la collecte des données. L'idée de l'accepter comme une composante à part entière s'inscrit dans une logique visant à faire comprendre qu'il s'agit d'une étape importante qui donne la possibilité de déceler le signal faible du phénomène recherché. A ce titre, le choix des méthodes de traitement des données collectées sur l'environnement de l'entreprise doit s'accompagner d'une impartialité et d'une concision dominées par la volonté manifeste de rationalité. En effet, dans la plupart des cas, un traitement des données biaisé peut être à l'origine d'une mauvaise orientation stratégique des PME familiales qui empêche la durabilité des organisations. Le traitement des données canalise les orientations stratégiques et demeure la clé de voûte de la décision stratégique.

La sixième étape du processus du développement des capacités d'anticipation est les signaux faibles. Cette problématique a été largement développée dans la littérature.

Plusieurs chercheurs s'accordent à dire que le signal faible est un élément indispensable du développement des capacités d'anticipation des PME familiales. Ici, nous insistons sur son positionnement. En effet, la détection d'un signal faible est le résultat d'une collecte des données et de la transformation des données en information fiable pour détecter, dans le cadre

de la métaphore, une aiguille dans un banc de sable. Dans le cadre du développement des capacités d'anticipation, il ne s'agit pas de collecter les données pour obtenir toutes les informations. Il s'agit de collecter les données pour obtenir l'information capitale susceptible d'orienter les décideurs dans leur processus de la définition du futur. La détection des signaux faible est un déclencheur du processus anticipatif.

La septième étape de notre modèle empirique s'intitule la décision. Elle est considérée comme la partie la moins visible du processus anticipatif. Pourtant, elle demeure une composante déterminante du développement des capacités d'anticipation. La décision, qui peut être orale, mais surtout écrite, joue un rôle important dans la matérialisation des intentions qui ont été le fruit de la démarche anticipative.

Par rapport à notre modèle empirique, la flèche de la décision amène le praticien ou le chercheur dans l'intention stratégique. L'idée sous-jacente est celle de dire que le propriétaire de la PME familiale, étant le dépositaire de tous les pouvoirs, doit procéder à une synthèse pour retenir les solutions qui présentent moins d'inconvénients et plus d'avantages. Ce faisant, il finira par choisir la solution la plus adéquate pour décider de sa matérialisation par le biais de la planification stratégique. Cette élaboration des plans amène naturellement vers l'exécution pour atteindre les objectifs fixés par le propriétaire de la PME familiale congolaise.

### Conclusion du chapitre 8

La problématique du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises a été abordée dans le cadre des chapitres précédents. Le huitième chapitre a abordé deux parties importantes d'une recherche scientifique. La première partie a porté sur la discussion des résultats et la deuxième partie a présenté, dans un style précis et clair le modèle empirique que nous proposons comme contribution pour l'évolution du management stratégique.

De ce qui est de la discussion des résultats, il paraît clairement que les réponses émises par les acteurs de terrain s'inscrivent dans une logique de la littérature développée à ce sujet par les chercheurs du management stratégique. Cependant, en analysant avec une précision croissante ces résultats, dans une approche de contextualisation, il en ressort que même si ces résultats sont confirmés ou infirmés par plusieurs auteurs, ils regorgent une authenticité remarquable qui fait ressortir la dimension polysémique culturelle qui caractérise le quotidien des PME familiales congolaises.

Le modèle empirique développé est une valeur ajoutée pour le management stratégique. Il vient enrichir les recherches en stratégie en montrant une démarche capable d'aider les praticiens des PME familiales à capter les signaux faibles pour la pérennité organisationnelle de leurs structures. Les jeunes chercheurs, quant à eux, trouveront dans ce modèle empirique un outil indispensable pour leur recherche futur sur les anticipations. A cela s'ajoutent d'autres éléments tels que la planification stratégique et l'exécution des activités qui confortent le processus de suivi et évaluation du processus anticipatif au sein des PME familiales congolaises et partout ailleurs. Le modèle empirique développé consolide la place des anticipations dans la performance, la compétitivité, la durabilité et la survie des PME familiales en temps de crise de toute nature et en période de calme absolu. Dans cette veine, les anticipations deviennent des alliés incontournables de la pérennité organisationnelle des PME. Elles, c'est-à-dire, les anticipations, au-delà de la dimension organisationnelle, peuvent être considérées comme une démarche obligatoire pour toutes les PME familiales qui désirent s'aligner dans la voie de la pérennisation pour sauvegarder les emplois durement obtenus par les salariés des pays du sud, en voie de développement.

## **CONCLUSION GENERALE**

Dans un écosystème fortement turbulent, la question du développement des capacités d'anticipation devient non seulement le leitmotiv des praticiens des PME familiales, mais également une préoccupation majeure pour les universitaires qui s'intéressent à la problématique des PME familiales. Anticiper, avec toutes ses composantes bénéficie, dans ce sens, d'un positionnement stratégique dans la vie effective des entreprises. En effet, dans les pratiques stratégiques, une PME familiale peut se faire battre par ses concurrents parce qu'elle ne dispose pas des approches stratégiques actives et proactives capables de résister au tsunami concurrentiel. Toutefois, cette même entreprise n'a pas le droit de se faire surprendre parce qu'elle refuse de mobiliser les anticipations en son sein. C'est une erreur stratégique à ne pas commettre et une faiblesse qui peut être facilement exploitée par la concurrence. Dans cette optique, situer le processus anticipatif au cœur de la performance organisationnelle et de la durabilité des PME familiales est non seulement une pratique managériale de première nécessité, mais aussi une logique stratégique importante pour le confortement des activités durables. A ce sujet, mobiliser les pratiques anticipatives au sein des entreprises est en même temps une tâche vitale et un levier structurant qui permet la germination de la pérennisation organisationnelle au sein des PME familiales.

Par ailleurs, le développement des capacités d'anticipation contribue aussi à impulser la résilience organisationnelle (Chalus-Sauvannet et Ewango-Chatelet, 2022). En effet, pour résister en temps de crise ou en période de certitude, les PME familiales développent une stratégie ayant pour socle quatre piliers notamment, la collecte des données, le choix des ressources nécessaires, la détection des signaux faibles et l'engagement véritable de la direction générale de l'entreprise (Lesca et Blanco, 2002). Ces quatre piliers constituent des variables indispensables à la constitution d'un corpus de résilience qui est un secours nécessaire à la compétitivité des PME familiales.

En outre, la réussite d'une PME familiale, dans son secteur d'activité, s'explique aussi par sa capacité à élaborer des stratégies globales pouvant donner un positionnement dominant à l'organisation. La capacité à maîtriser son environnement est un préalable à cette réflexion stratégique (Cocula, 2002). En effet, cette stratégie ne peut s'élaborer qu'en intégrant les tendances environnementales aux fins de permettre aux managers de prendre des décisions en s'appuyant sur la réalité du terrain et en s'engageant dans la voie des possibles avec sûreté. A ce niveau également, le processus anticipatif contribue comme facteur clé de succès dans la

conception stratégique et dans l'utilisation rationnelle des ressources au sein des PME familiales.

Force est de constater que le développement des capacités d'anticipation s'intéresse au potentiel humain au sein des PME familiales. En effet, dans un environnement dominé par les crocodiles des temps modernes, les managers des entreprises se lancent dans une guerre fratricide caractérisée par la chasse des cerveaux. Il faut chasser pour détecter le talent qui constituerait une valeur ajoutée pour l'entreprise, mais il faut encore chasser pour déstabiliser le concurrent en débauchant ses ressources humaines les plus performantes. Dans cette perspective, le développement des capacités d'anticipation, en s'appuyant sur la veille stratégique des ressources humaines (Chalus Sauvannet et Moloumba Mokango, 2023), aide les managers des PME familiales à agir avec efficacité.

Certains propriétaires des PME familiales soutiennent avec véhémence la nécessité de gérer leur structure par la confiance (Moloumba Mokango, 2024). Cette variable qui est souvent subjective, parce qu'elle ne peut pas permettre une évaluation objective des collaborateurs, trouve son expression et son confortement dans le développement des capacités d'anticipation. En effet, les managers des PME familiales se fondent sur la veille sociale pour minimiser les risques et consolider la cohésion sociale, seule source de performance par l'unité et seul facteur déterminant de la compétitivité par la diversité de cohésion et d'opinions. La confiance véritable est celle qui prend, en amont, les idiosyncrasies des collaborateurs et se termine, en aval, par une culture organisationnelle basée sur le principe de ne pas se trahir mutuellement pour l'intérêt général de la PME familiale. A ce stade également, les capacités anticipatives jouent leur partition dans la consolidation des liens sociaux qui conduisent vers le bien vivre ensemble.

Aussi, faut-il rappeler que l'anticipation est une nécessité pour les PME familiales. En effet, toute entreprise qui veut se développer, croître et même survivre dans une surface incertaine a besoin de faire de l'anticipation une nécessité, mais également l'intégrer dans ses pratiques organisationnelles (Chalus-Sauvannet, 2021). Ce raisonnement s'explique par le fait que pour se prémunir des attaques féroces susceptibles de percer les murailles défensives érigées par les PME familiales, les managers n'ont pas d'autres choix que de développer la subtilité anticipative pour mieux s'en sortir. Ce n'est ni l'intelligence, ni la force qui contribuent à la durabilité organisationnelle, mais la disposition des entreprises à s'aligner sur la voie anticipative dans la durée.

A la lumière de la littérature existante et eu égard le travail de terrain, les anticipations peuvent être perçues comme un processus qui vise à conjuguer des efforts et à organiser des principes capables d'imaginer et de concevoir le futur en s'appuyant sur la réalité factuelle du présent (Miller, 2014). En effet, les PME familiales subissent des influences de leur environnement au quotidien. Pour continuer à résister aux aléas des incertitudes, ces entreprises de taille petite agissent avec efficacité en réfléchissant sur l'avenir tout en créant une cohérence entre la réalité présente et le futur souhaité. Dans cette perspective, le développement des capacités d'anticipation est un processus réel qui est construit au présent pour endiguer la spirale des phénomènes multiples et variés du futur qui empêchent la durabilité des PME familiales.

Dans cette recherche de la compréhension des phénomènes susceptibles d'affaiblir les barrages construit pour la sécurité des PME familiales, les approches anticipatives sont confrontées à une triste réalité qui est celle de constater que la détection des signaux faibles est un exercice délicat. En effet, agir dans un environnement incertain, c'est vraiment accepter que les faits sociaux à même de dérouter l'entreprise de la voie tracée soient enserrés dans les cages d'acier (Pierron, 2016). Pour les cerner en vue d'une analyse rationnelle qui conduirait vers la détection d'une information véritable et une prise de décision éclairée, la consolidation de la clairvoyance au détriment de la frilosité est une exigence importante. Par le biais de l'anticipation, décider devient une démarche cohérente et non une logique imaginaire qui a pour finalité d'assouvir les désirs de la réalité immédiate. Dans ce sens, l'anticipation devient une variable d'ajustement durable qui a pour but d'aider les propriétaires à décider pour réduire les incertitudes au sein des PME familiales. Elle, c'est-à-dire, l'anticipation mobilise les outils qui analyse dans leur fonctionnement le court, le moyen et long terme. Dans cette logique, le rôle de l'anticipation dans la prise de décisions au sein des PME familiales n'est plus à démontrer. Ce rôle s'explique par le fait que les propriétaires des PME familiales, par le biais de l'anticipation, s'engagent sur la voie du futur avec sûreté grâce à leurs atouts dans la réduction des phénomènes incertains.

A ce titre, le développement des capacités d'anticipation dans les entreprises, en général, et dans les PME familiales, en particulier, est une question d'actualité qui mérite d'être mis sur orbite pour des raisons de pérennisation des entreprises. Chercher à comprendre le phénomène des anticipations des PME familiales, dans le cadre d'une étude exploratoire, c'est finalement s'inscrire dans une lignée visant à mieux cerner les tendances environnementales qui ont un impact considérable sur la vie des PME familiales. Dans cette veine, le développement des capacités d'anticipation devient un facteur déterminant pour le succès des investissements au sein des PME familiales. Il est également une démarche qui aide les propriétaires des PME

familiales à collecter des informations fiables à même d'orienter les décisions éclairées des managers des PME familiales. Cette conception est fortement soutenue par la présence des incertitudes environnementales qui incitent les entreprises à mieux cerner leur environnement pour mieux prévoir un futur incertain, mais disposant des opportunités qui peuvent être saisies par les managers des PME familiales.

Cependant, malgré les publications accordées au développement des capacités d'anticipation au niveau mondial, cette problématique a été peu étudiée, à notre connaissance, dans la littérature de l'écosystème des PME familiales congolaises. Il était donc de bon aloi que quelques lignes de recherche soient accordées à cette question d'importance majeure pour contribuer de façon significative à l'évolution de la littérature stratégique.

C'est dans cette optique que nous avons choisi comme thème le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises. Le sentier suivi est celui de formaliser le processus d'anticipation au sein de cette catégorie d'entité et proposer in fine un modèle empirique pour l'efficacité des PME familiales congolaises.

Pour opérationnaliser cette recherche, nous avons retenu quatre PME familiales œuvrant dans le secteur de la santé, de l'agriculture, de l'hôtellerie et de la microfinance. Les entreprises sélectionnées ont développé une résilience qui les positionnent sur le peloton de leur secteur d'activités. Elles exercent également dans les secteurs prioritaires retenus par la République du Congo pour la diversification de son économie. Dans cette zone géographique dominée par ces quatre PME familiales, un positionnement interprétatif a été acté. Ensuite, une méthodologie qualitative a été mobilisée et un guide d'entretien a été soumis auprès d'une population cible conséquente. La technique d'analyse de contenu thématique, enfin, a été mis en exergue pour traiter les données qualitatives collectées sur le terrain.

De cette étude de terrain, il apparaît clairement que le processus du développement des capacités d'anticipation est mobilisé par les propriétaires des PME familiales congolaises. Les composantes de cette démarche anticipative sont entre autres la vision stratégique, la prise de décision, la collecte des données, la détection du signal faible, la cellule anticipative informelle et la planification stratégique. Il s'agit, hic et nunc, des étapes respectées par les PME familiales congolaises pour mettre en application leurs capacités anticipatives. Ces étapes reviennent avec insistance dans les quatre PME familiales congolaises qui ont été retenues comme champ d'étude de notre recherche scientifique. Elles jouent, chacune d'elle, une mission particulière dans le développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises.

Dans ce sens, il existe un cheminement d'étapes successives qui aident les propriétaires de ces structures à prendre des décisions courageuses et éclairées pour la pérennité des organisations de taille moyenne.

Par ailleurs, il utile de rappeler que le processus anticipatif au sein des PME familiales congolaises est informel, à cause de l'inexistence d'une cellule anticipative formelle. A ce titre, la nécessité de proposer un modèle empirique s'avère, non seulement une voie scientifique, mais également une différenciation stratégique de premier plan. Nonobstant le manque de formalisation de ce processus de développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises, force est de constater que la démarche anticipative contribue de façon significative à la production optimale des biens et des services de qualité. Cette démarche anticipative participe également à l'innovation dans la proposition des services haut de gamme. Elle est aussi un outil indispensable à la durabilité des PME familiales congolaises. En s'appuyant sur cette logique stratégique, le développement des capacités d'anticipation joue un rôle incontournable dans le réajustement structurel de la culture organisationnel qui constitue le canevas du fonctionnement des PME familiales congolaises.

Nous avons, dans le cadre d'un raisonnement cohérent, engagé une discussion entre les résultats de notre recherche, les publications qui existent dans la littérature et l'observation des actions des acteurs de terrain. Alors que certains résultats ont été confirmés par la littérature existante, d'autres par ricochet, se sont éloignés de nos découvertes. Pour ainsi dire, l'exercice à consister à une confrontation scientifique qui a pour finalité la consolidation de notre démarche scientifique. Bien que cet exercice soit considéré comme complexe parce qu'il permet la confrontation des idées des auteurs, il a été d'un viatique dans le confortement des résultats que nous avons obtenu sur le terrain. Il demeure, à tout égard, une condition importante pour une recherche scientifique sérieuse.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes positionnés comme des interprétativistes. Nous avons choisi la méthodologie qualitative. Toutefois, nous avons opté pour l'abduction du fait que nous avons étudié la littérature avant d'aller sur le terrain pour confirmer ou infirmer notre question de recherche. Dans la perspective du choix de la méthode abductive, nous avons discuté les résultats avant de proposer notre modèle empirique qui comprend les éléments suivants : l'intention stratégique, la cellule de veille anticipative, les ressources humaines, la collecte des données, le traitement des données, les signaux faibles, la décision. Cette décision conduit à une planification stratégique qui a pour finalité l'exécution des actions à mener. Ce processus de développement des capacités d'anticipation s'opérationnalise autour de

l'environnement de l'entreprise, mais également dans l'environnement de l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte et de cerner la composante externe et la composante interne de l'entreprise avant d'engager les PME familiales sur le long terme.

Cet exercice n'est bénéfique pour la PME familiale que lorsqu'elle se fonde sur l'allocation des ressources nécessaires à même de l'inscrire sur la voie de la pérennité. L'absence des ressources nécessaires notamment les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles et les ressources immatérielles constitue un handicap dans la mise en œuvre du processus anticipatif au sein des PME familiales congolaises. Si les ressources humaines sont considérées comme la première matière première de la mise en œuvre d'une démarche anticipative, les ressources financières sont utiles pour la mobilisation des veilleurs sur le terrain. Les ressources financières, dans le cadre des entreprises du sud, peuvent également être utile dans l'achat des informations pertinentes qui ne sont pas à la portée de l'opinion commune. Les ressources matérielles jouent leur partition par les outils qui sont mis en branle pour collecter les informations importantes. Les ressources immatérielles, c'est-à-dire, le temps demeure une ressource rare et indispensable dans le traitement des données, mais aussi dans la prise de décision tôt et au bon moment. A ce niveau, l'allocation des ressources est indispensable dans la mise en application de la démarche anticipative parce qu'elle recèle les facteurs nécessaires pour le succès du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales congolaises. Il faut que l'enjeu soit important et que l'allocation des ressources soit obligatoire pour qu'on parle sérieusement d'un processus du développement des capacités d'anticipation réussi au sein des PME familiales congolaises.

Finalement, le développement des capacités d'anticipation est une option pour les PME familiales congolaises d'agir, non seulement sur l'environnement, mais de dompter avec sérénité le futur incertain de l'entreprise. Par le développement des capacités d'anticipation, les PME familiales congolaises disposent des atouts pour construire l'avenir souhaité de leur entreprise tout en gardant la possibilité de la modeler et surtout de satisfaire, dans la durée, leur clientèle de plus en plus exigeante. Dans ce sens, le développement des capacités d'anticipation donne aux PME familiales congolaises l'avantage d'être à l'avant-garde pour prendre des décisions capables de construire le présent de l'entreprise et de préparer son futur. Le développement des capacités d'anticipation, somme toute, inscrit les PME familiales congolaises dans une conformité du futur pour le futur en vue de contribuer de la manière la plus redoutable possible à la durabilité et à la singularité distinctive des entreprises.

L'étude du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises a permis de comprendre, dans un contexte congolais, le processus anticipatif développé dans les entreprises de petite taille dans les pays du sud. En prenant en compte la littérature existante et en s'appuyant sur les pratiques managériales développées sur le terrain, nous avons proposé un modèle empirique. En suivant cette logique, notre recherche scientifique apporte sa contribution à la littérature du management stratégique, en général, et aux publications existantes sur l'anticipation, en particulier. A la lumière des résultats obtenus, notre recherche contribue d'une manière particulière à l'évolution de la science et demeure une valeur ajoutée dans la littérature congolaise des sciences de gestion et du management.

L'apport principal de cette recherche doctorale réside également dans l'originalité du modèle empirique développé qui apportera des solutions fiables dans la gestion du futur par les propriétaires des PME familiales congolaises. Il s'agit également d'un outil d'aide à la décision pour les PME familiales qui font de l'anticipation une démarche sérieuse pour garantir leur futur, surtout dans les entreprises du sud où la problématique de l'emploi se pose avec acuité. Cette recherche ouvre aussi la porte à des réflexions sur la question de la mise en place d'une cellule anticipative formelle au sein des entreprises des pays en voie de développement. Par principe d'analogie, notre recherche doctorale est un animal quadrupède du fait qu'il impact, au niveau national quatre types d'acteurs œuvrant dans plusieurs plans notamment :

- sur le plan de la recherche : notre étude doctorale constitue une base solide pour les chercheurs qui s'intéressent, bien qu'à un degré faible, aux questions de l'anticipation, de manière particulière, et à la stratégie de façon globale. Ces chercheurs apprentis et seniors ont besoin d'être soutenu, accompagné et encouragé dans leur recherche par la proposition des outils qui peuvent être considérés comme des guides de recherche pour leur carrière. A ce stade, ces chercheurs disposent d'un document capable d'orienter leur comportement stratégique. Dans cette optique, notre recherche contribue à la construction des sillons d'un avenir bénéfique pour les chercheurs d'aujourd'hui et de demain.
- sur le plan des entreprises : en s'appuyant sur la logique de l'extrapolation, les managers de toutes les entreprises et sans exception, au niveau national, peuvent s'appuyer sur le modèle empirique proposé pour prendre des décisions audacieuses pour leurs structures respectives. Il s'agit d'une innovation capable d'améliorer la performance organisationnelle des entreprises.

- sur le plan gouvernementale : la direction générale des PME ne disposent pas d'éléments probants pour faire le distinguo entre les PME et les PME familiales congolaises. Toutes ces entreprises sont classées dans un même registre. Cette direction dispose désormais d'un outil de travail qui peut aider dans la proposition d'une loi visant à distinguer les différents types de PME. Toutefois, le gouvernement congolais s'est lancé, depuis quelques années, dans un processus d'émergence économique qui passe par la diversification de son économie. La réflexion du gouvernement pourrait être éclairée par notre travail qui accorde une attention particulière aux PME familiales congolaises. Dans ce même élan, le gouvernement par le biais du ministère des PME pourra élaborer un plan stratégique de développement pour les PME familiales congolaises aux fins de leur valoriser et leur doter d'un cadre légal de fonctionnement.
- sur le plan des PME familiales : la formalisation d'un processus du développement capacités d'anticipation, par le biais des résultats obtenus sur le terrain, d'une part, et la proposition d'un modèle empirique, d'autre part, sont des outils d'aide à la décision d'une importance capitale pour les managers. A charge pour les propriétaires et les managers des PME familiales de les adapter et de les utiliser de façon rationnelle pour la durabilité de leurs structures dans un environnement hautement concurrentiel.

Par ailleurs, le développement des capacités d'anticipation est un thème d'actualité qui n'a pas été assez abordé, à notre connaissance, par les chercheurs mondiaux, en général, et par les chercheurs des pays du sud, en particulier. Nous avons eu l'immense honneur, dans le cadre de cette recherche, de l'opérationnaliser dans quatre PME familiales congolaises. Il s'agit, de notre point de vue, d'une recherche exploratoire, dans un environnement particulier, avec des contraintes spécifiques. A ce titre, les contributions de notre recherche peuvent être sujettes de limites dans d'autres environnements avec des différents horizons.

Conscient du fait que ces résultats n'ont aucun caractère de conclusion faisant autorité, il serait souhaitable que d'autres études soient menées, dans d'autres pays du sud, pour consolider la démarche anticipative respectée. Pour les pays du nord qui ont assez développé les capacités d'anticipation dans leur PME familiales, il serait judicieux de s'inscrire dans une visée d'étude comparative de la démarche anticipative dans les deux zones géographiques notamment, le sud et le nord. Cette compréhension réciproque de la démarche anticipative entre les pays du sud, d'une part, et entre les pays du nord et du sud, d'autre part, contribuera à consolider le positionnement des anticipations dans la littérature du management stratégique. Ces études menées, au niveau du sud et du nord, auprès d'une population plus large, plus conséquente,

dans un style de management différent et d'autres acteurs plus outillés, permettra de mettre en évidence certaines composantes qui n'ont pas été listées par les acteurs de terrain des PME familiales congolaises. Ce faisant, les PME familiales du sud et du nord bénéficieront d'un outil d'aide à la décision plus pratique, plus perfectionné et plus sophistiqué pour leur performance organisationnelle, pour leur compétitivité et surtout pour leur pérennité.

Par ailleurs, au niveau des nations, la problématique du développement des capacités d'anticipation s'impose avec une précision croissante. La récente pandémie du Corona virus, les guerres par surprise au moyen orient, les grandes décisions stratégiques prises par les pouvoirs actuels des pays du sahel, les changements politiques spontanées incitent tout de même les Etats du monde à situer les anticipations au cœur de leur réactivité politique. L'anticipation doit devenir pour les Etats un outil de surveillance et de vigilance capable de prévenir les grands changements mondiaux à même de déstabiliser la paix et la tranquillité des peuples. En effet, la paix et la tranquillité sont le socle des investissements structurants au sein des nations. Les pays qui vivent en paix attirent les investissements étrangers. Dans cette perspective, les Etats, par leur volonté manifeste de mettre en œuvre le développement des capacités d'anticipation, aident les PME familiales à mieux préparer leur futur et à vivre longtemps dans un environnement turbulent. Il existe, à cet effet, un lien entre les anticipations développées au niveau national et les anticipations mises en application dans le microcosme des PME familiales.

Cependant, le développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales ne peut pas se faire sans difficultés. Il soulève de nombreuses questions d'ordre structurel. Plusieurs managers estiment, à juste titre, que le développement des capacités d'anticipation est une affaire du top manager de la PME familiale. D'autres soutiennent par ricochet qu'il est nécessaire d'aller vers un management participatif pour réussir ses anticipations au sein de l'entreprise. Cette problématique est tellement cruciale qu'elle peut devenir, sans nul doute, une pierre d'achoppement dans la mise en mouvement de la démarche anticipative au sein des PME familiales. A cet effet, nous nous inscrivons dans la logique selon laquelle la mise œuvre du développement des capacités d'anticipation au sein des PME familiales est une démarche qui devrait intégrer tous les acteurs organisationnels capables d'apporter leur pierre dans la construction de l'édifice. Cette position s'explique par le fait que le management participatif est la route la plus courte et la plus sûre qui mène au succès du développement des capacités d'anticipation. Aussi, force est de constater que dans nos pratiques traditionnelles, dans les pays du sud, un seul charbon ne pourrait jamais suffire pour allumer un feu. Pourtant, là où plusieurs

sont mis ensemble, l'énergie latente en chacun d'eux peut être allumée en une flamme qui émet un feu dévorant. Dans cette perspective, le participatif est une approche salutaire qui permet aux managers d'inclure tous les collaborateurs dans un processus de dynamique anticipative.

Certains managers préfèrent faire appel aux cabinets de stratégie pour les accompagner dans le cadre d'un processus anticipatif. Dans ce sens, le cabinet est confronté aux limites liées au manque de connaissances des activités de l'entreprise, à l'incapacité à cerner la mission de l'entreprise et à la maîtrise exacte des métiers ou du métier de la PME familiale. Ils sont obligés de consacrer un temps considérable à la connaissance globale de l'entreprise avant de mettre en place une stratégie de collecte des données. Là encore, la sagesse stratégique et managériale voudrait que la valorisation du capital humain soit au cœur du dispositif anticipatif pour les besoins de durabilité et de prise en compte de cette activité comme réflexe stratégique de tout manager.

Au-delà de ces difficultés de parcours inhérentes à toute œuvre humaine, le développement des capacités d'anticipation apporte aux PME familiales des avantages liés à l'innovation. En effet, par le canal des anticipations, l'entreprise a les dispositions nécessaires pour mieux comprendre les technologies développées par ses concurrents. Il peut s'agir aussi des recherches de ses concurrents sur une technologie quelconque. Par cette connaissance, la PME familiale peut avoir l'avantage nécessaire sur ses concurrents, s'améliorer davantage et se positionner autrement sur le marché. Le deuxième avantage procuré par le développement des capacités d'anticipation est finalement la disposition à vivre longtemps par le développement des capacités résilientes. Là aussi, les PME familiales qui développent les attitudes anticipatives possèdent des atouts pour faire face à la dangerosité concurrentielle par des stratégies actives. Par cette méthode, les PME familiales vivent longtemps comparativement à celles qui ne s'inscrivent pas dans cette visée stratégique. Le troisième avantage apporté par le développement des capacités d'anticipation est la performance organisationnelle. Cette dernière est l'expression des expériences capitalisées qui incitent les managers des PME familiales à s'améliorer davantage par le processus d'erreurs corrigées.

Puissent les anticipations stratégiques conduire les PME familiales sur la voie de la pérennisation pour générer de la richesse, créer des emplois et lutter contre le chômage qui ne cesse de frapper avec virulence les pays du sud.

## Bibliographie

- Aaker, D. A. (1983). Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review*, 25(2), 76-83.
- Abaté, A. M. (2018). Les motivations et logiques de l'informalisation des entreprises formelles. *Revue Congolaise de Gestion*, 1, 11-66.
- Aberdeen, T. (2013). Yin, RK (2009). Case study research : Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69-71.
- Ackoff, R. (1973). *Méthodes de planification de l'entreprise*. Editions d'Organisation. Recuperado 20/02/2013 de: <http://www.cnam.fr/servlet/com.univ....>
- Ader, E. (1983). L'analyse stratégique moderne et ses outils. *Futuribles*, 72, 3-21.
- Agence Congolaise d'Information. (2018). Le quotidien de l'ACI. numero 084, juillet.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Ahlin, C., & Townsend, R. M. (2007). Selection into and across credit contracts : Theory and field research. *Journal of Econometrics*, 136(2), 665-698.
- Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquaah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic : Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74-103.
- Akiana Mfere, W. U. (2009). *La microfinance au Congo Brazzaville : Sa contribution dans le financement de l'économie et les faiblesses de son cadre juridique et institutionnel*.
- Albagli, C., & Henault, G. (1996). *Création d'entreprise en Afrique (la)*.
- Alcom, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned business*.
- Alexis, H., & Chaiyabou, S. (2022). Gestion des PME (pme) en afrique cas du niger. *African Scientific Journal*, 3(15), 379-379.
- Allain, S. (1999). Approche cognitive de la gestion stratégique dans une entreprise monodécideur : Le cas de l'entrepreneur agricole. *Revue internationale PME*, 12(1), 31-60.
- Alloing, C., & Moinet, N. (2016). Les signaux faibles : Du mythe à la mystification. *Hermès*, 3, 86-92.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : Un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Allouche, J., & Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 5, 109-130.
- Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis: An International Journal*, 25(3), 567-588.
- Altintas, G. (2009). *Capacités dynamiques : Revue de la littérature, limites et voies de recherche*. Actes de la 18ème conférence de l'AIMS.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : Une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), 266-293.
- Amabile, S., & Guechtouli, M. (2008). Veille et sélection de l'information : Intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 11(3), 189-215.
- Amat, F., Viney, X., de Gaudemar, C., & Gensbittel, M.-H. (1984). De l'école au chantier : Les recrutements des jeunes de niveaux V et VI. *Formation Emploi*, 6(1), 44-55.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Anadón, M. (2019). Les méthodes mixtes : Implications pour la recherche «dite» qualitative. *Recherches qualitatives*, 38(1), 105-123.

- Ang, J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of small business finance*, 1(1), 1-13.
- Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, 28(2), 65-94.
- Ansoff, H. I. (1965). *The concept of strategy*.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic management journal*, 8(6), 501-515.
- Arrègle, J.-L., Amburgey, T., & Dacin, T. (1998). Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : Une application aux alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), 7-25.
- Assabane, I., & Mssassi, S. (2019). Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique : Enseignements inductifs et implications théoriques. *Information Systems Management and Innovation*, 3(1), 22-32.
- Ataboho, E. E., Bakala, J. K., & Kokolo, J. (2021). Perception de la tension au travail dans le milieu hospitalier à Pointe-Noire, Congo-Brazzaville. *Annale des Sciences de la Santé*, 21(1).
- Atkinson, C., & Thiercelin, M. (1993). The interaction between the wellbore and pressure-induced fractures. *International Journal of Fracture*, 59, 23-40.
- Attali, J. (2014). Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique. *Revue d'économie financière*, 116(4), 243-258.
- Aubert, B., & Enrico, G. (2010). Quand les PME jouent dans la cour des grands. *L'Expansion Management Review*, 4, 106-113.
- Aubert, N. (2004). Les entreprises face à l'urgence : Yat-il encore place pour l'anticipation? *Social Science Information*, 43(3), 389-402.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Audet, J. (2003). La veille stratégique chez les PME de haute technologie : Une étude de cas par comparaisons intersites. *Revue internationale PME Économie et gestion de la PME*, 16(2), 105-129.
- 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.
- Avenier, M., & Thomas, C. (2011). *Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion*.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? 1. *Revue Management et Avenir*, 3, 372-391.
- Ayanwale, A. B. (2007). *FDI and economic growth : Evidence from Nigeria*.
- Bachelard, G. (2004). *La formation de l'esprit scientifique : Contribution à une psychanalyse de la connaissance*. Vrin.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector : Valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.
- Bahouayila, B. (2016). *Étude sur la dynamique du secteur informel au Congo*.
- Baldeger, R. J., & Schueffel, P. E. (2010). *An entrepreneurial perspective on SME internationalization*. 41.
- Bamford, G. (1993). Popper's explications of ad hocness : Circularity, empirical content, and scientific practice. *British Journal for the Philosophy of Science*, 335-355.
- Banque Mondiale. (2014). *Diagnostic de développement des PME*.

- Banque Mondiale. (2022). *Communiqué de presse pour la République du Congo*.
- Banzouzi, J. M. K., Atsamekou, C. S. A., & Etoka-Beka, A. S. (2022). Effects of Chinese FDI on Congolese Exports. *Theoretical Economics Letters*, 12(6), 1608-1623.
- Barabel et Meier, M. et O. (2010). *Manageor, les meilleures pratiques du management* (Dunod).
- Barbot-Grizzo 1, M.-C. (2012). Gestion et anticipation de la transmission des TPE artisanales : Vers une démarche pro-active du dirigeant propriétaire. *Revue management et avenir*, 2, 35-56.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*.
- Bardin, L. (2001). L'analyse de contenu (10e éd.). Paris: Presses Universitaires de France, 93117.
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*, 2, 98-114.
- Barlatier, P.-J., Lambert, M., & Rousseau, A. (2011). Innovation et développement de capacités organisationnelles. *Revue française de gestion*, 216(7), 45-61.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities : A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Barreyre, P.-Y. (1976). *La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise*. Institut d'Administration des entreprises.
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60.
- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world : Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100249.
- Bauman, Z. (2016). *Strangers at our door*. John Wiley & Sons.
- 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*.
- Bayol, N., Atyi, R. E., & Massimba, C. E. (2008). Les forêts de la République du Congo en 2008. *Les forêts du bassin du Congo-Etat des forêts 2008*, 101-113.
- Beaujolin-Bellet, R., Cornolti, C., Kuhn, A., & Moulin, Y. (2007). L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits. *Travail et emploi*, 109, 11-23.
- Beck, U., Bernardi, L., & Latour, B. (2001). *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité* (Vol. 521). Flammarion Paris.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management : Where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Becker, H. S. (2002). Comment conduire sa recherche en sciences sociales. Paris *La découverte*.
- 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.
- Ben Aissa, H. (2001). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion?* Conférence de l'AIMS.
- Benabou, D., & Bendiabdellah, A. (2009). Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive. *La Revue de l'Économie et de Management*, 9.
- Benhadji, Y., & Laouedj, Z. (s. d.). *La veille stratégique : Levier de compétitivité de l'entreprise Strategic scanning : A leverage of company competitiveness*.

- Bennani-Baiti, B., & Baltzer, P. A. (2017). MR imaging for diagnosis of malignancy in mammographic microcalcifications : A systematic review and meta-analysis. *Radiology*, 283(3), 692-701.
- Benvenuti, J.-A., & Baumard, P. (1998). *Compétitivité et systèmes d'information*. HAL.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*.
- Berger, G. (1955). *Le philosophe en action*.
- Berger, M., Gonzalez, P., & Létourneau, A. (2017). Présentation. Peirce et les sciences sociales. Une sociologie pragmaticiste? *Cahiers de recherche sociologique*, 62, 7-19.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Revue Management et Avenir*, 1, 9-29.
- Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. *6ème Congrès international francophone sur la PME, Octobre, HEC Montréal*.
- Bergeron, P. (2000). *Veille stratégique et PME: Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*. PUQ.
- Berlá, E. P., Andrews, P., & Berlá, K. A. (1999). Loss of pleasure of life : Conceptual, vocational, and forensic perspectives. *Journal of Career Assessment*, 7(3), 299-321.
- Berthelot, J.-M. (2001). Programmes, paradigmes, disciplines : Pluralité et unité des sciences sociales. *Epistémologie des sciences sociales*. Paris: PUF.
- Berthoz, A., & Debru, C. (2015). *Anticipation et prédition : Du geste au voyage mental*. Odile Jacob.
- Bertolucci, M., & David Pinzon, J. (2015). De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique : Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations. *Revue française de gestion*, 6, 115-130.
- Bertrand, H. (1975). *Le Congo : Formation sociale et mode de développement économique*. Paris, Maspero.
- Bevelhimer, M. S., & Adams, S. M. (1993). A bioenergetics analysis of diel vertical migration by kokanee salmon, *Oncorhynchus nerka*. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 50(11), 2336-2349.
- Bigo, M., Pancher, A., & Schneider, E. (2013). *La méthodologie de l'entretien*.
- Bindelle, J., & Buldgen, A. (2004). Utilisation des plantes à tubercules ou à racines tubéreuses en alimentation animale. *Troupeaux et cultures des tropiques*, 4.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas : The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.
- Blackburn, R. A. (2016). *Government, SMEs and entrepreneurship development : Policy, practice and challenges*. Routledge.
- Blanco, S. (2008). De quelques signaux faibles à une veille anticipative utile à l'innovation de rupture. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3\_4, 27-37.
- Blanco, S., & Heili, J. (2002). *Anticipation stratégique par le management de l'information : Apport des technologies du Web*. Colloque de l'Association Information et Management.
- Blanco, S., & Lesca, H. (1998). *Business intelligence : Integrating knowledge into the selection of early warning signals*. Workshop on knowledge management.
- Blazy, R. (1996). Mimétisme, erreurs d'anticipation de la demande et risque de défaillance des entreprises industrielles en France : Un modèle économétrique à correction d'erreur. *Économie & prévision*, 125(4), 1-18.
- Bloch, A. (1999). L'intelligence économique. *Economie poche*.
- Blondeau, N. (2006). La microfinance. *Etudes*, 405(9), 188-198.
- Blondin, D. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Récupéré de http://www.ca/documents/files/revue/hors\_serie/hors\_serie\_v2/DBlondin%20HS2-issn.pdf*. qc.

- Boissin, J.-P., Chollet, B., & Emin, S. (2008). Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise : Un état des lieux. *Revue française de gestion*, 1, 25-43.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J.-W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of international Economics*, 45(1), 115-135.
- Boubakary, B. (2018). Performances comparées des entreprises camerounaises : Le cas des PME familiales et non familiales. *Revue Economie, Gestion et Société*, 18.
- Boudes, N., & Cellier, J.-M. (1998). Etude du champ d'anticipation dans le contrôle du trafic aérien. *Le travail humain*, 29-50.
- Boudon, R. (1973). L'inégalité des chances : La mobilité sociale dans les sociétés industrielles. *Collection U*.
- Boudon, R. (2009). *La rationalité*. Presses universitaires de France.
- Boungou Bazika, J.-C. (2005). Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine. *Revue internationale PME*, 18(3), 11-30.
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs survival in time of crisis : Strategies, tactics and commercial success stories. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644.
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif, 2 e édition : Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Bouvier, P. (1967). Les obstacles sociologiques au développement du Congo. *Revue Tiers Monde*, 435-453.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009). *La prospective des métiers*. EMS.
- Brillet 1, F., & Hulin 2, A. (2010). Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : La question de la complémentarité entre prévision et prospective. *Revue management et avenir*, 6, 245-262.
- Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME*.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43.
- Bryant, D. J. (2006). *La planification opérationnelle : Peut-on la rationaliser?*
- Burger-Helmchen, T., & Frank, L. (2011). La création de rentes : Une approche par les compétences et capacités dynamiques. *Innovations*, 2, 89-111.
- Burkhardt, K. E. (2001). Competitive intelligence and the product life cycle. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals*, 12(3), 35-43.
- Burton, A., Elomari, S., Chen, C., Medrud, R. C., Chan, I. Y., Bull, L. M., Kibby, C., Harris, T. V., Zones, S. I., & Vittoratos, E. S. (2003). SSZ-53 and SSZ-59 : Two Novel Extra-Large Pore Zeolites. *Chemistry—A European Journal*, 9(23), 5737-5748.
- Busson, F., & Villa, P. (1997). Croissance et spécialisation. *Revue économique*, 1457-1483.
- BUTLER, J. (2012). Défaire le genre, trad. De l'anglais par M. Cervulle, Paris, Amsterdam.
- Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, 227-240.
- Caisse Congolaise d'Amortissement. (2021). *Rapport annuel de la Caisse Congolaise d'Amortissement du Congo*.
- Callot, P. (2013). Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME. *Vie & Sciences Économiques*, 3, 33-55.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Brief case : Mission, vision and strategic intent. *Long range planning*, 24(4), 145-147.

- Candau, J., & Deuffic, P. (2009). Une concertation restreinte pour définir l'intérêt général des espaces forestiers : Regard sur un paradoxe. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement*, 6.
- Cannel, C. F., Kahn, R. L., Festinger, L., & Katz, D. (1974). L'interview comme méthode de collecte. *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*. Festinger, L., Katz, D.(eds.), 2, 385437.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*.
- Caron-Fasan, M., Hurtado, A. F. B., & Lesca, H. (2014). *Utilisation d'Internet pour la collecte de données utiles à l'anticipation : Proposition et validation d'un artefact*.
- Caron-Fasan, M.-L. (2008). Accompagner l'innovation dans les entreprises : De la veille technologique à la veille usage anticipative. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3\_4, 19-26.
- Caron-Fasan, M.-L., & Lesca, H. (2012). Projets de mise en place d'une veille anticipative : Cas de six organismes du secteur public français. *Systèmes d'information et management*, 17(2), 81-114.
- Carriere, J. F. (1996). Valuation of the early-exercise price for options using simulations and nonparametric regression. *Insurance: mathematics and Economics*, 19(1), 19-30.
- Carrington, S., & Elkins, J. (2002). Comparison of a traditional and an inclusive secondary school culture. *International journal of inclusive education*, 6(1), 1-16.
- Castillo, A. (1999). Alternative microfinance institutions and vulnerability. *Development in Practice*, 9(5), 605-610.
- Catry, B., & Buff, A. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise familiale*.
- Causse, G., & Biwolé-Fouda, J. (2020). L'entreprise africaine frugale et agile-La théorie des organisations revisitée. *Revue française de gestion*, 46(289), 119-142.
- Cazes, B. (2008). Histoire des futurs : Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXIe siècle. *Histoire des futurs*, 1-510.
- Chabaud, D., & Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : Un second choix? *M@n@gement*, 9(3), 199-221.
- Chalus Sauvannet M.C et Moloumba Mokango P.V.K. (2023). *Veille stratégique des ressources humaines et innovation dans les PME congolaises*. Colloque International de l'Association Francophone de Gestion des Ressources humaines : la gestion des ressources humaines: entre transformation du travail et responsabilités,2-3 novembre, La Réunion.
- Chalus-Sauvannet, M.-C. (2006). Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise. *La Revue des sciences de gestion*, 2, 31-43.
- Chalus-Sauvannet, M.-C. (2021). *Veille stratégique à l'usage des décideurs : Anticiper les opportunités pour conduire des stratégies innovantes*. Éditions EMS.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., Delattre, M., & Noguera, F. (2017). Les apports de la veille sociale aux ressources humaines : Cas d'une entreprise de service de transport. *Management Avenir*, 5, 153-170.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., & Ewango-Chatelet, A. (2022). *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise : Relever les défis face à l'incertitude*. Éditions EMS.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., & Noguera, F. (2010). Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne : Mythe ou réalité d'une gestion informelle? *Revue française de gestion*, 5, 15-31.
- Chambet-Falquet, C. (2015). L'intelligence économique de l'entreprise à l'heure du numérique. *I2D—Information données & documents*, 52(4), 11-11.
- Chambet-Weil , S. (2010, fevrier). Comment réconcilier la gestion des temps avec les contraintes opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise? *Le blog RH BearingPoint*.

- Champagne de Labriolie, C., Prim-Allaz, I., Séville, M., & Belliato, E. (2012). La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance. *Revue française de gestion*, 5, 65-84.
- Charef, F., & Figuigui, M. (2023). Impact de la culture d'entreprise sur la performance des PME au Maroc : De l'approche théorique à la réalité empirique. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(1).
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.
- Charreire, S., & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : Une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance contrôle stratégie*, 4(3), 31-55.
- Chartrand, M. (2003). La veille stratégique, un outil de la décision et du changement. *Coup d'œil*, 9(1), 2-5.
- Chatelin, C. (2005). Epistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : Réflexion sur l'étude de cas. *Document de recherche*, 1, 3-29.
- Chauday, M. (2014). *Analyse économique de la firme*. Armand Colin.
- Chavis, L., Klapper, L., & Love, I. (2010). International differences in entrepreneurial finance. *Age*, 1(2).
- Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2017). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion. *Revue interdisciplinaire*, 1(2).
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : Un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.
- Chiapello, È., & Desrosières, A. (2006). La quantification de l'économie et la recherche en sciences sociales : Paradoxes, contradictions et omissions. Le cas exemplaire de la positive accounting theory. *L'économie des conventions. Méthodes et résultats*, 1, 297-310.
- Chigunta, F. (2002). *Youth entrepreneurship : Meeting the key policy challenges*. Education Development Center Waltham, MA.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Clausewitz, C. von. (1955). De la guerre.(traduction par Denise Naville). *Les Éditions de Minuit, Paris*.
- Clot-Goudard, R., Huys, V., & Vernant, D. (2018). *L'abduction* (Numéro 34). Vrin.
- Cochet, H., Devienne, S., & Dufumier, M. (2007). L'agriculture comparée, une discipline de synthèse? *Économie rurale*, 297(8), 99-112.
- Cocula, F. (2002). *Introduction générale à la gestion* (Dunod).
- Comtet, I., & Fourrier, C. (2012). *Convoquer une épistémologie plurielle : Une réalité à discuter*. 94.
- Comtois, A. (2022). *Impact du genre dans l'entrepreneuriat et la transmission de l'entreprise familiale*.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conning, J. (1997). Prêt de groupe, aléa moral et création d'une garantie sociale. *Revue d'Economie du développement*, 5(2), 65-101.
- Conseil d'analyse économique. (2015). *Faire prospérer les PME, note du conseil d'analyse économique*. 6(25), 1-12.
- Cossette, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive. *Revue internationale PME*, 9(1), 123-142.

- Cossette, P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), 1-18.
- Cossette, P., & Audet, M. (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive. *Cartes cognitives et organisations*, 13-33.
- Coutellec, L., Moser, S., & Weil-Dubuc, P.-L. (2021). Towards an Ethics of Anticipation Between Hope and Responsibility French Perspectives on Alzheimer's Disease. *Living with Dementia: Neuroethical Issues and International Perspectives*, 171-181.
- Coutellec, L., & Weil-Dubuc, P.-L. (2016). Les figures de l'anticipation. *Revue française d'éthique appliquée*, 2(2), 14-18.
- Coutellec, M.-A., Delous, G., Cravedi, J.-P., & Lagadic, L. (2008). Effects of the mixture of diquat and a nonylphenol polyethoxylate adjuvant on fecundity and progeny early performances of the pond snail *Lymnaea stagnalis* in laboratory bioassays and microcosms. *Chemosphere*, 73(3), 326-336.
- Crozier, M. (1965). Pour une analyse sociologique de la planification française. *Revue française de sociologie*, 147-163.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1997). *L'acteur et le système (54)*.
- d'Amboise, G., & Bakanibona, A. (1990). La planification dans les PME: une synthèse de résultats empiriques : Conclusions et recommandations. *Revue internationale PME*, 3(2), 147-166.
- Darbelet, M., Izard, L., & Scaramuzza, M. (1998). *Notions fondamentale de gestion des entreprises*, édition Foucher.
- D'aveni, R. A., & Gunther, R. E. (1995). *Hypercompetitive rivalries*. Free Press.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family business sourcebook*, 62-74.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process : A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- De Bonville, J., & Guerard, G. (2000). L'analyse de contenu des medias : De la probleme au traitement statistique. *Canadian Journal of Communication*, 25(4), 568.
- De Kesel, M., & Plumat, J. (2014). Planifier, c'est anticiper.... *La planification des apprentissages: Comment les enseignants préparent-ils leurs cours?*, 177.
- De Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). Recruter : Les enjeux de la sélection. *Revue française de socio-économie*, 2, 41-49.
- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(4), 761-777.
- Debray, C., & Erfi, M. (1997). L'hypogroupe, vecteur facilitant dans la transmission de la petite entreprise familiale. *petites entreprises et grands enjeux: Le développement agroalimentaire local-Tome I*, 1, 107.
- DefoundouxFila, H., Dirat, J.-R., & Mayoukou, C. (2013). *La microfinance contemporaine : Défis et perspectives*. Presses universitaires de Rouen et du Havre.
- Dehbi, S., & Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche: quelle démarche pour la recherche en science de gestion? *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20).
- Déjean, F. (2006). L'émergence de l'investissement socialement responsable en France : Le rôle des sociétés de gestion. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 18-29.
- Deléchat, C., & Medina, L. (2020). ¿Qué es la economía informal? : Si hay menos trabajadores fuera de la economía formal el desarrollo sostenible se ve favorecido. *Finanzas y desarrollo: publicación trimestral del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial*, 57(4), 54-55.

- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux* (Vol. 4). éd. de Minuit Paris.
- del Mar Alguacil, M., Lozano, Z., Campoy, M. J., & Roldán, A. (2010). Phosphorus fertilisation management modifies the biodiversity of AM fungi in a tropical savanna forage system. *Soil Biology and Biochemistry*, 42(7), 1114-1122.
- Demoncy, A. (2016). La recherche qualitative : Introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie, la revue*, 16(180), 32-37.
- Deschamps, B., & Chalus-Sauvannet, M.-C. (2011). Quitter sa profession pour reprendre la PME familiale. *Gestion*, 36(1), 047-053.
- Desmarais, C., & Moscarola, J. (2004). *Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public*. Actes du colloque "L'analyse de données textuelles: De l'enquête aux corpus littéraires.
- Destatte, P. (2013). *Qu'est-ce que la prospective?*
- Destatte Philippe et Durance Philippe. (2009). *Les mots-clés de la prospective territoriale* (La documentation Française).
- Diakhate, D. (2014). Veille stratégique, *knowledge management for development journal* 10(2) 19-32
- DIETRICH, A. (2008). La construction d'un espace d'action collective : Étude d'un dispositif d'anticipation des mutations en PME. *19ème Congrès AGRH*.
- Dinh, T. H., & Gajewski, J.-F. (2005). Une étude expérimentale des prévisions des analystes et de l'efficience informationnelle des marchés. *Revue française de gestion*, 157(4), 189-202.
- Diwavova, J. K., & Ngokana, P. M. E. (2016). *Les difficultés rencontrées par les pme lors de la mutation comptable pcgc/ohada: Etude exploratoire des pme congolaises*. 1ère Journée d'Etude Africaine en Comptabilité et Contrôle (JEACC).
- Dobré, M., Lewis, N., & Granet, A. (2006). Comment les Français voient la forêt et sa gestion. *Rendez-vous Techniques de l'ONF*, 11, 55-63.
- Doganova, L. (2015). Que vaut une molécule?. Formulation de la valeur dans les projets de développement de nouveaux médicaments. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 9(9-1).
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(2), 149-160.
- Downs, A. (1965). A theory of bureaucracy. *The American Economic Review*, 55(1/2), 439-446.
- Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : Une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 28-34.
- Drolet, M. (2014). De l'éthique à l'ergothérapie : La philosophie au service de la pratique (2e éd.). Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Drolet, M.-J., Carrier, A., Hunt, M., Lemoignan, J., & Dubeau, M.-C. (2015). *Qu'est-ce que l'éthique?*
- Dubernet, A.-C. (1996). La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale. *Formation emploi*, 54(1), 3-14.
- Dufumier, M. (2002). *Un agronome dans son siècle : Actualité de René Dumont*. KARTHALA Editions.
- Dumez, H. (2010). La description : Point aveugle de la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 6(2), 28-43.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libelio d'AEGIS*, 8(4), 29-33.
- Durance, P. (2014). *La prospective stratégique en action*. Odile Jacob.
- Durkheim, E. (1988). *Les règles de la méthode sociologique*.

- Dzaka, T., & Milandou, M. (1994). L'Entrepreneuriat Congolais à l'Épreuve des Pouvoirs Magiques : Une face cachée de la gestion culturelle du risque? *Politique africaine*, 56, 108-118.
- Dzaka-Kikouta, T., Kamavuako-Diwavova, J., Bitemo-Ndiwulu, X., Makiese-Ndoma, F., Manika Manzongani, J., & Masamba-Lulendo, V. (2020). L'entrepreneuriat Des Jeunes Africains Francophones dans La République du Congo et dans la République Démocratique du Congo : Enjeux et Perspectives. *Rapport de projet OFE-RP*, 3.
- Eberhard, L., Schneider, S., Eiffler, C., Kappel, S., & Giannakopoulos, N. N. (2015). Particle size distributions determined by optical scanning and by sieving in the assessment of masticatory performance of complete denture wearers. *Clinical oral investigations*, 19, 429-436.
- Edoukou, F. A., Ling, S., & Xing, C. (2011). Structure of functional codes defined on non-degenerate Hermitian varieties. *Journal of Combinatorial Theory, Series A*, 118(8), 2436-2444.
- Edzoualiko, N. B. (2011). La stratégie de diversification d'ITOYA: problèmes et perspectives. *Revue congolaise de gestion*, 1, 49-62.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters ? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business Research*, 116, 199-208.
- El Orf, L. (2015). *Le système d'information comptable : Entre positivisme et constructivisme*. 36ème Congrès de l'Association française de comptabilité.
- Elenga, A. R., Itoua, J. M. A., & Mokango, P. V. K. M. (2021). Evaluer pour performer les ressources humaines d'une entreprise : Une immersion dans les PME (PME) familiales congolaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), Article 3. <https://www.revue-isg.com/index.php/home/article/view/701>
- Errakkab, S. (2020). Capital humain et veille stratégique : Quelle interdépendance? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(4).
- Escande, J., Proust, C., & Le Coze, J.-C. (2012). Les signaux faibles : Pour pouvoir les utiliser, allez au delà du miroir? *Préventique*, 125, 30-35.
- Essanga, B. É. E., & Mbaloula, M. (2017). Analyse de la position concurrentielle de FAAKI-CONGO sur le marché de la distribution du gaz butane à Brazzaville. *Revue Congolaise de Gestion*, 23(1), 85-111.
- Eymard-Duvernay, F. (2004). Le droit du travail est-il soluble dans les incitations? *Droit social*, 9, 812-816.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). *Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : Lexicale, linguistique, cognitive, thématique*. pp-1.
- Faso, R. (2004). *Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education Educational Research Network for West and Central Africa*.
- Fasquelle, J. (2018). *La veille comme activité de soutien à l'innovation technologique*.
- Fathi, E., & Gailly, B. (2003). La structure financière des PME de la haute technologie. *Actes du XII Congrès AIMS*.
- 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).
- Fillon, P. (1991). Histoire des sciences et réflexion épistémologique des élèves. *Aster: Recherches en didactique des sciences expérimentales*, 12(1), 91-120.
- Findeli, A. (2010). Searching for design research questions : Some conceptual clarifications. *Questions, Hypotheses & Conjectures: discussions on projects by early stage and senior design researchers*, 2010, 286-303.
- Firestein, S. (2012). *Ignorance : How it drives science*. OUP USA.
- Foucault, M. (1994). *Dits et écrits, 1954-1988, Tome III: 1976-1979*. Gallimard.

- Founanou, M., & Ratsimalahelo, Z. (2011). Financement des PME en Afrique subsaharienne : Faut-il restaurer les banques publiques de développement? *La Revue des Sciences de Gestion*, 3\_4, 105-112.
- France, I. (2019). *Institut national de la statistique et des études économiques*.
- François, B. (1990). Bayart (Jean-François), L'Etat en Afrique. La politique du ventre, Paris, Fayard,(« L'espace du politique »), 1989. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 3(9), 94-96.
- Fuller, T. (2017). Anxious relationships : The unmarked futures for post-normal scenarios in anticipatory systems. *Technological forecasting and social change*, 124, 41-50.
- Gafsi, M. (2017). Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques et empiriques. *Économie rurale*, 43-63.
- Gagnon, M., Beaudry, C., & Deschenaux, F. (2019). «Prendre soin» des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 38(2), 71-92.
- Gamie, A., & Roubelat, F. (2022). Les PME familiales face au futur, une recherche exploratoire auprès d'entreprises de la pâtisserie à Alexandrie (Egypte). *Vie sciences de l'entreprise*, 213(1), 36-54.
- Ganga-Zandzou, U. (2019). Déterminants de l'accès au financement public des PME en république du Congo. *Annale des Sciences Economiques et de Gestion*, 18(2).
- Gasse, Y. (1982). L'entrepreneur moderne : Attributs et fonctions. *Revue Internationale de gestion*, 7(4), 3-10.
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T., & Winter, D. M. (1988). The farm as a family business : A review. *Journal of agricultural economics*, 39(1), 1-41.
- Gatignon-Turnau, A.-L., Ventolini, S., & Fabre, C. (2015). La proactivité de carrière : Un processus d'anticipation ou de planification d'événements? *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 26-43.
- Gauss, C. (1938). *Les Idées Traditionalistes en France*.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- Geisler, E. (1993). Middle managers as internal corporate entrepreneurs : An unfolding agenda. *Interfaces*, 23(6), 52-63.
- Giacomin, O., & Janssen, F. (2009). Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME 1. *Revue management et avenir*, 10, 258-272.
- Giauque, D., & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique : Bilan et perspectives en Suisse* (Vol. 51). Collection le savoir suisse.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15(3), 13-29.
- Gilad, T., & Gilad, B. (1986). SMR forum : Business intelligence-the quiet revolution. *Sloan Management Review (1986-1998)*, 27(4), 53.
- Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.
- Godard, L. (2005). Stratégie de diversification et structure de propriété des entreprises françaises. *Banque & Marchés*, 79, 44-55.
- Godet, M. (1991a). *L'avenir autrement*. A. Colin Paris.
- Godet, M. (1991b). *L'avenir autrement*. Armand Colin Editeur.
- Godet M. (1997). *Manuel de prospective stratégique. Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*. (Dunod).
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique-Tome 2-3ème édition-L'Art et la méthode*. dunod.

- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique-2e éd. : Pour les entreprises et les territoires*. Dunod.
- Godet, M., & Roubelat, F. (1994). Prospective de la prospective d'entreprise. *Revue française de gestion*, 100, 91-96.
- Godquin, M. (2006). *Finance rurale au Bangladesh et aux Philippines*.
- Gonod, P. (1996). *Dynamique des systèmes et méthodes prospectives*. Futuribles international.
- Gonod, P. F., & Gurtler, J.-L. (2002). Évolution de la prospective. *Oléagineux, corps gras, lipides*, 9(5), 317-328.
- Goy, H. (2001). De la nécessité de poursuivre la recherche sur la planification des PME. *Revue internationale PME*, 14(2), 85-108.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gratton, L. (1994). Implementing strategic intent : Human resource processes as a force for change. *Business Strategy Review*, 5(1), 47-66.
- Groves, C. (2017). Emptying the future : On the environmental politics of anticipation. *Futures*, 92, 29-38.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2004). *Planifier la stratégie : Un procédé pour les projets de planification stratégique* (Vol. 17). PPUR presses polytechniques.
- Guarnelli, J., Lebraty, J.-F., & Pastorelli, I. (2016). Prise de décision et contextes extrêmes-Le cas des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence. *Revue française de gestion*, 42(257), 111-127.
- Guechtouli, M. (2014). *Les acteurs : Nerfs de guerre d'un système de veille stratégique*.
- Guechtouli, M., & Boudrandi, S. (2012). Comment se «fabrique» la décision stratégique : Le cas d'une cellule de veille stratégique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1, 35-53.
- Guesnerie, R. (1992). Est-il rationnel d'avoir des anticipations rationnelles? *L'Actualité économique*, 68(4), 544-559.
- Guesnerie, R. (2011). Rationalité économique et anticipations rationnelles. *Idées économiques et sociales*, 3, 7-14.
- Guitton, H., & Vitry, D. (1991). *Économie politique : Introduction générale, analyse micro économique, analyse macro économique* (Numéro 330.1/G96e/15a. ed.).
- Habba, B., Alliou, A., & EL AZIZI, T. B. (2021). La Performance Financière et la Croissance des Entreprises Familiales Africaines Cotées : Les Effets de la Concentration Familiale dans les Conseils d'Administration et la Richesse Socio-Emotionnelle. *Revue africaine de management*, 6(2).
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Haddadj, S., & d Andria, A. (2001). Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales. *Revue française de gestion*, 11-22.
- Hagen, J., James, E. H., Kaplan, S. A., Lei, Z., Pearson, C., Roux-Dufort, C., Vogus, T. J., & Waller, M. J. (2015). *Repositioning Crisis Management : The Role of Resilience*. 2015(1), 12832.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). STT ATEGIC| NTENT. *Harvard business review*.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., & Cohen, L. (1995). *La conquête du futur : Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. InterEditions.
- Hamiot, J.-Y., & Vincent, M. (2014). Anticiper, une question de confiance ? Quand l'anticipation de la carrière rencontre la stratégie des entreprises. *Question(s) de management*, 4, 73-82.
- Hannon, J. M. (1997). Leveraging HRM to enrich competitive intelligence. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*,

- The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 36(4), 409-422.*
- Harris, G. P. (1980). Temporal and spatial scales in phytoplankton ecology. Mechanisms, methods, models, and management. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences, 37*(5), 877-900.
- Harrison, B. (1995). Symposium on Harrison's "Lean and Mean": What Are the Questions? *Small Business Economics, 357*-363.
- Hatem, F. (1996). *Introduction à la prospective*. Economica.
- Hejaji, I., & Cherkaoui, A. (2022). L'influence du profil du dirigeant-propriétaire sur les pratiques RH au sein des PME marocaines : Enseignements de deux études de cas. *Revue Management & Innovation, 2*, 46-69.
- Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities : Market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change, 11*(4), 725-760.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view : Capability lifecycles. *Strategic management journal, 24*(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities : Progress along a developmental path. *Strategic organization, 7*(1), 91-102.
- Henriot, J. (2012). Prendre une décision dans une situation ambiguë : La question du regard. *Revue française de gestion, 6*, 129-146.
- Henry, P., & Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages, 11*, 36-60.
- Héraud, J. A. (2012, février). La prospective comme cadre de gestion de projet. *jaheraud.du*.
- Herbaux, P., & Bertacchini, Y. (2005). *La rupture, un des corollaires de la vitesse. L'intelligence territoriale, une posture d'anticipation*. Actes du Colloque sur les Systèmes d'information élaborée/TIC & Territoire: quels développements.
- Heshmati, A. (2001). On the growth of micro and small firms : Evidence from Sweden. *Small business economics, 17*, 213-228.
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion, 8*, 393-411.
- Hofmann, É., & Marius-Gnanou, K. (2007). Le microcrédit est-il le faux-nez du néolibéralisme ? La microfinance et les femmes pauvres : État du débat. *Archives de sciences sociales des religions, 238*(2), 217-233.
- Hollnagel, E. (2006). *Achieving system safety by resilience engineering*.
- Hornaday, J. A. (1982). Research about living entrepreneurs. *Encyclopedia of entrepreneurship, 20*-380.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in US small businesses : A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship, 8*(1), 73.
- Houéto 1, D., & Valentini 2, H. (2014). La promotion de la santé en Afrique : Histoire et perspectives d'avenir. *Santé publique, 0*, 9-20.
- Houndete, C. J., Assongba, Y. F., Yoka, J., & Djego, J. G. (2020). Importance de l'association de cultures face aux variabilités climatiques dans les collines au Benin. *Journal of Applied Biosciences, 150*(1), 15419-15433.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck,.
- Hubert G et Lesca H. (2002). La veille stratégique. <http://www.esa.upmf-grenoble.fr/etudiants/veille/index2.htm>.
- Hugron, P., & Boiteux, S. (1998). La PME familiale mondiale : Conséquence sur la relève. *Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME*.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal, 38*(3), 635-672.

- IFACI, P.-C. (2005). Landwell. *Filemanagement des risques de l'entreprise, Cadre de référence–Techniques d'application–COSO II*.
- Igalens, J., & Vicens, C. (2005). Vers des restructurations socialement responsables? *Revue management et avenir*, 1, 101-119.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*, 3, 23-34.
- Institut National de statistiques du Congo. (2012). *Structure de création des emplois au Congo*.
- Jacquinot 1, P., & Pellissier-Tanon 2, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle : Une analyse des cas de Google et de la Favi. *Revue internationale de psychosociologie*, 21(2), 365-384.
- Janissek-Muniz, R., Freitas, H., & Lesca, H. (2006). Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC) Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2, 19-30.
- Janissek-Muniz, R., & Lesca, H. (2004). *Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain pour la Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective en PME-PMI proactive*. Actes du Colloque CIFEPME.
- Jauréguiberry, F. (1998). Télécommunications et généralisation de l'urgence. *Sciences de la société*, 44, pp-83.
- Jean, P. (2001). Pour une planification méthodique des activités de formation. *Pédagogie médicale*, 2(2), 101-107.
- Jenkins, E. B. (2009). A unified representation of gas-phase element depletions in the interstellar medium. *The Astrophysical Journal*, 700(2), 1299.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jenson, J. (2002). Identifying the links : Social cohesion and culture. *Canadian Journal of Communication*, 27(2).
- Joly, P.-B. (2001). Les OGM entre la science et le public ? Quatre modèles pour la gouvernance de l'innovation et des risques. *Économie rurale*, 266(1), 11-29.
- Julien, P.-A., & Carrière, J.-B. (1994). L'efficacité des PME et les nouvelles technologies. *Revue d'économie industrielle*, 67(1), 120-134.
- Julien\*, P.-A., Lachance, R., & Morin a, M. (2004). Signaux forts et signaux faibles : Une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques. *Géographie Economie Société*, 6(2), 179-201.
- Julien, P.-A., Lamonde, P., & Latouche, D. (1975). La méthode des scénarios en prospective. *L'Actualité économique*, 51(2), 253-281.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise : Principes d'économie et de gestion*. [Boucherville, Québec]: Éditions G. Vermette.
- Jung, K., Kim, Y.-C., & Stulz, R. (1996). Timing, investment opportunities, managerial discretion, and the security issue decision. *Journal of financial economics*, 42(2), 159-185.
- Kalika, M. (1984). Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : Essai d'analyse systémique. *PhD, University of Bordeaux*, 1.
- Kantor, J. (1988). Can entrepreneurship be taught? : A Canadian experiment. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 5(4), 12-19.
- Kao, R. W. (1991). SOME THOUGHTS ON ENTREPRENEURSHIP EDUCATION. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 8(3), 3-4.
- KARIM, K. (2016). Comportements financiers des PME familiales marocaines : Essai d'analyse. *Revue Economie, Gestion et Société*, 6.
- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités* (Vol. 2). Gallimard Paris.

- Katiénéfoa Seydou, T., & Dagou, D. H.-W. (2022). Étude des pratiques de pilotage des PME: une relecture par les modes de contrôle de William Ouchi. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1, 123-149.
- Kauffmann, C. (2005). *Le financement des PME en Afrique*.
- Kern, H., Schumann, M., & Dupont, A. (1989). *La fin de la division du travail? : La rationalisation dans la production industrielle, l'état actuel, les tendances*. Les Editions de la MSH.
- Keynes, J. M. (1937). Alternative theories of the rate of interest. *The Economic Journal*, 47(186), 241-252.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57-86.
- Kim, E., & Augiseau, V. (2019). *Étude du métabolisme urbain parisien : Notes méthodologiques sur les estimations des flux et stocks de matières et résultats*.
- Kirman, A. P., & Gérard-Varet, L.-A. (1999). *Economics beyond the Millennium*. Clarendon Press.
- Knight Frank, H. (1921). Risk, uncertainty and profit. книга.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages : Construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*. Nathan.
- Kreps, D. M. (1990). Corporate culture and economic theory. *Perspectives on positive political economy*, 90(109-110), 8.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, 2, 211-237.
- Krstic, B., & Bukorovic, J. (1991). Risques et incertitudes dans la production agricole en Yougoslavie. *Choix technologiques, risques et sécurité dans les agricultures méditerranéennes*.
- Lacoursière, R., Raymond, L., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2014). Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit : Étude des configurations de PMI. *Revue française de gestion*, 1, 87-100.
- Laffargue, J.-P., Malgrange, P., & Pujol, T. (1992). Une maquette trimestrielle de l'économie française avec anticipations rationnelles et concurrence monopolistique. *L'actualité économique*, 68(1), 225-261.
- Lagayette, P. (1987). Les transformations des systèmes financiers. *Revue d'économie financière*, 30-39.
- Lakhal, L., & Limam, M. (2000). La relation stratégie qualité–structure organisationnelle : Une recherche empirique auprès des entreprises tunisiennes. *Direction et Gestion*, 17-25.
- Lallemand-Stempak, N. (2015). Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales-Le cas d'une mutuelle d'assurance. *Revue française de gestion*, 41(247), 101-117.
- Lamiri, A. (1993). *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché*.
- Lapierre, C. (1993). Application of new methods for the investigation of lignin structure. *Forage cell wall structure and digestibility*, 133-166.
- Lapointe, P.-A. (1993). *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*.
- Lasch, F., & Yami, S. (2008). The nature and focus of entrepreneurship research in France over the last decade: A French touch? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 339-360.
- Lasswell, H. D., & Tréanton, J.-R. (1952). L'" Analyse du Contenu" et le Langage de la Politique. *Revue française de science politique*, 2(3), 505-520.
- Lathan, S. R. (2009). *Celebrities and substance abuse*. 22(4), 339-341.

- Laurent 1, B., & Merlin 2, J. (2021). Investissement, anticipation, planification : La politique temporelle des activités extractives. *Revue Gouvernance*, 18(2), 42-62.
- Laurent, P. (1989). L'entrepreneur dans la pensée économique. *Revue internationale PME*, 2(1), 57-70.
- Lavoie, C., & Joncas, J.-A. (2015). Le dessin-entretien : Un outil de collecte de données innovateur et approprié auprès des communautés culturelles et linguistiques minoritaires. *Recherches qualitatives*, 34(1), 97-121.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle : A commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.
- Le Moigne, J. (1996). Les principes de l'Ingénierie Organisationnelle. *Bartoli J.-A., Le Moigne J.-L.,(coordination), Organisation intelligente et système d'information stratégique, Economica, Paris*, 25-52.
- Le Moigne, J.-L. (1990). La science informatique va-t-elle construire sa propre épistémologie. *Culture technique*, 21, 16-31.
- Le Roy, F. (2004). La concurrence. *Revue française de gestion*, 158(1), 149-152.
- LeCornu, M. R., McMahon, R. G., Forsyth, D. M., & Stanger, A. M. (1996). The small enterprise financial objective function. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 1.
- Lecouvey, G., Gonzeaud, J., Eustache, F., & Desgranges, B. (2015). Les grandes théories de la mémoire prospective : Vers une vision dynamique des processus cognitifs engagés lors du rappel programmé d'intentions. *Revue de neuropsychologie*, 207-216.
- L'Ecuyer, P. (1990). Random numbers for simulation. *Communications of the ACM*, 33(10), 85-97.
- Lee, K.-G. (1999). Equitable Principles and International Legal Positivism. *Korean J. Int'l & Comp. L.*, 27, 129.
- Lefebvre, M. R., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms : A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82.
- Lefebvre, S., & Jovic, L. (2019). La construction d'une problématique de recherche : De l'histoire d'une femme atteinte de sclérose en plaques à une recherche en sciences infirmières dans le domaine de la santé sexuelle. *Recherches en soins infirmiers*, 4, 123-143.
- Lemaire, B. (2008). *Limites de la lemmatisation pour l'extraction de significations*. 725-732.
- Lemieux, N., Lacelle, N., & Boutin, J.-F. (2017). Élaboration d'un dispositif didactique de compréhension/production d'hypertextes multimodaux. *Forumlecture. ch*, 1, 1-21.
- Lemire, L. (2011). *La planification stratégique des ressources humaines : Théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*. PUQ.
- Leray, C. (2008). *L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique, la méthode Morin-Chartier*. PUQ.
- Leray, Y. (1999). Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises. *Revue internationale PME*, 12(4), 33-55.
- Lesca, H. (1997). *Veille stratégique : Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*. Association des professionnels de l'information et de la documentation.
- Lesca, H. (2001). *Veille stratégique : Passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce*. 1, 273-277.
- Lesca, H. (2008). Gouvernance d'une organisation : Prévoir ou anticiper? *La Revue des sciences de gestion*, 3, 11-17.

- Lesca, H., & Blanco, S. (2002). Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *CIFEPME, HEC-Montréal-Québec*.
- Lesca, H., Kriaa, S., & Casagrande, A. (2009). *Veille stratégique : Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré : La surinformation causée par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions*.
- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs : Méthodes et applications*. Lavoisier.
- Lesca, H., & Rouibah, K. (1997). *Des outils au service de la veille stratégique*. GERAG.
- Lesca, H., & Schuler, M. (1998). Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations. *Economies et sociétés*, 32, 159-180.
- Levine, R., Loayza, N., & Beck, T. (2000). Financial intermediation and growth : Causality and causes. *Journal of monetary Economics*, 46(1), 31-77.
- Lévi-Strauss, C. (1967). The story of Asdiwal. *The structural study of myth and totemism*, 4, 1-47.
- Levitt, T. (1960). Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of Marketing*, 24(4), 1-8.
- Lewis, J. L., & Sheppard, S. R. (2005). Ancient values, new challenges : Indigenous spiritual perceptions of landscapes and forest management. *Society and Natural Resources*, 18(10), 907-920.
- Libniz G. (1974). Principes de la nature et de la grâce. <http://www.ac-nice.fr/philo/textes/Libniz2-principes.thm>.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). Ethics : The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.
- Lönnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The measurement of business intelligence. *Inf. Syst. Manag.*, 23(1), 32-40.
- Lorino, P. (2001). *Le balanced Scorecard Revisite : Dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique*. CD-Rom.
- Louche, C., & Michotte, E. (2011). La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les PME : Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche. *Working Papers CEB*, 11-003.
- Loufoua-Lemay, É.-D., & Kombo, E. E. (s. d.). *Pauvreté urbaine et mobilité sociale au Congo : Les enfants des pauvres sont-ils condamnés d'avance?*
- Majury, N. (2014). ‘Trusting the numbers’ : Mineral prospecting, raising finance and the governance of knowledge. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 39(4), 545-558.
- Makosso, B. (2013). L'entrepreneuriat dans un contexte d'adversité : Une analyse des déterminants macroéconomiques de la création de nouvelles entreprises au Congo-Brazzaville. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(3), 11-31.
- Maldonado-López, R., De Smedt, T., Michel, P., Godfroid, J., Pajak, B., Heirman, C., Thielemans, K., Leo, O., Urbain, J., & Moser, M. (1999). CD8 $\alpha$ + and CD8 $\alpha$ - subclasses of dendritic cells direct the development of distinct T helper cells in vivo. *The Journal of experimental medicine*, 189(3), 587-592.
- Marchais-Roubelat, A. (2016). La planification stratégique est-elle un oxymore ? Le plan, l'action et l'organisation. *La Planification stratégique*, 3, 105-120.
- Marchais-Roubelat, A., & Mondon, S. (2020). *Pratique d'anticipation et anticipation de pratiques : Événement, imprévu et stratégie*. XXIXe conférence internationale de management stratégique.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marchesnay, M. (2008). Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : Naissance, connaissance, reconnaissance. *Revue internationale PME*, 21(2), 145-168.

- Marchesnay, M., Chabchoub Kammoun, S., & Ellouze Karray, H. (2006). Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen? *Revue française de gestion*, 7, 101-118.
- Marion, A. (1999). *Le Diagnostic d'entreprise : Méthode et processus*. Economica.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Marteaux, S., & Mencarelli, R. (2005). Positionnement stratégique des entreprises culturelles : Proposition d'enrichissement autour du concept de valeur. *Revue management et avenir*, 3, 161-178.
- Martel, V. (2007). L'inédite portée de la méthodologie qualitative en sciences de l'éducation : Réflexion sur les défis de l'observation et de l'analyse de la vie cognitive de jeunes apprenants. *Recherche Qualitatives*, 3.
- Martinet, A. C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. *Epistémologies et sciences de gestion*, 20.
- Marzano 1, M. (2012). Qu'est ce que la Confiance? *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 1, 83-96.
- Masciotra, D. (2007). Le constructivisme en termes simples. *Vie pédagogique*, 143, 48-52.
- Masini, J. (1971). Herman Kahn et Anthony J. Wiener, L'an 2000. *Revue Tiers Monde*, 12(47), 673-677.
- Maurand-Valet, A. (2011). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : Pourquoi tant de chiffres? *Revue management et avenir*, 3, 289-302.
- Maurel, M.-C., & Lacquement, G. (2007). *Agriculture et ruralité en Europe centrale*. Editions Aux Lieux d'Etre.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance : Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of corporate finance*, 12(2), 321-341.
- Mayoukou 1, C., & Kertous 2 3, M. (2015). L'accès au crédit individuel par les clients des institutions de microfinance du Congo : Une analyse des déterminants de l'auto-exclusion et de l'obtention du prêt. *Monde en développement*, 43(1), 121-138.
- Mbengue, A., & Ouakouak, M. L. (2012). Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : Une étude internationale. *Management international*, 16(4), 117-127.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*. 22.
- Mbete, R. A., Banga Mboko, H., Njikam Nsangou, I., Joiris Daou, V., & Leroy, P. (2007). Gestion participative du sanctuaire de gorilles de plaine de l'Ouest (Gorilla gorilla gorilla) de Lossi en République du Congo. *Tropicultura*, 25(1).
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H. (1995). *Traits, expectations, culture, and clout : The dynamics of diversity in work groups*.
- Means, G. C., & Berle, A. (1932). *rpt 1991 The modern corporation and private property*. New Brunswick.
- Meot V. (2018). *Les PME familiales entre conservatisme et esprit d'entreprise*. <https://www.chefdentreprise.com/ Thematique/profession-1056/Breves/Dossier-PME-familiales-entre-conservatisme-esprit-entreprise-330593. htm>
- Merigot, J.-G., & Hirigoyen, G. (1988). La transmission des PME familiales : Un constat régional. *Revue internationale PME*, 1(1), 57-76.
- Mermet, L. (2004). Prospective : Un objet d'étude pour les SIC. *Hermès*, 1, 207-214.
- Messadié, G. (2013). *40 siècles d'ésotérisme*. Presses du Châtelet.
- Messeghem, K., & Pierson, F. (2010). La GRH en PME face à la démarche qualité : Pour une approche contextuelle. *Louart P., Vilette MA., La GRH dans les PME. coll. AGRH Recherche*, Vuibert, 317-332.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*. EMS éditions.
- Messeghem, K., & Varraud, N. (1998). Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME. *Revue internationale PME*, 11(1), 101-122.

- Michel, J., FRéDoc, Roussel Gaucherand, S., & de Gouttes, C. (2008). Le positionnement stratégique. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 45(1), 44-51.
- Miller, R. (2014). Anticipation : La discipline de l'incertitude. *La Prospective Stratégique en action*.
- Milliot, É. (2014). La segmentation stratégique revisitée. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1, 23-45.
- Ministère de l'Economie et du Plan du Congo. (2022). *Plan National de développement*.
- Ministère des finances de la République du Congo. (2018). *Ministère des finances, Budget de l'Etat*.
- Ministère des PME du Congo. (2019). *Contribution des PME à l'économie nationale*.
- Ministère des PME du Congo. (2020). *Agence de Développement des PME*.
- Mintzberg, H. (1982). A note on that dirty word “efficiency”. *Interfaces*, 12(5), 101-105.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic management and the philosophy of science : The case for a constructivist methodology. *Strategic management journal*, 21(9), 941-953.
- Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2013). Le social business, nouveau lieu d'innovation pour les entreprises/Social business, a new place for businesses to innovate. In *Le modèle social européen/The European social model*. Editions Des îlots de résistance.
- Moloumba Mokango, P. V. K. (2020). La gestion des conflits intergroupes au sein des PME (PME) : Une étude de trois entreprises de micro finance en République du Congo / *MOLOUMBA MOKANGO REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT*. <https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/20464/11997>
- 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 PME (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. (2020). Quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier au Congo. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
- Moloumba Mokango, P. V. K. (2021). Manager une PME(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, P. V. K. (2024). Piloter le potentiel humain des PME familiales (PMEF) congolaises par la confiance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(1).
- 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'Economie et de Gestion*, 1(4). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/97>
- Moloumba Mokango P.V.K. (2022). Optimiser la production des équipes de travail par les archétypes du leadership : Une étude de terrain dans les agences de voyage en République du Congo. *Les annales de l'université de Ndjamenya, Sciences juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion, serie B*, 10, pp.24-41.
- Mondiale, B. (1989). *L'Afrique Subsaharienne : De la Crise a Une Croissance Durable : Etude de Prospective a Long Terme*. Banque mondiale.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior : Sorting the effects of job satisfaction,

- organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6, 209-225.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 367-382.
- Moriceau, P., Taouk, B., Bordes, E., & Courtine, P. (2000). A common concept accounting for selectivity in mild and total oxidation reactions : The optical basicity of catalysts. In *Studies in Surface Science and Catalysis* (Vol. 130, p. 1811-1816). Elsevier.
- Morin, E. (1988). Le défi de la complexité. *Chimères. Revue des schizoanalyses*, 5(1), 1-18.
- Moscoso, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, 33, 57-80.
- Mossoux, J. (2006). *La décision : Entre passion et raison*. De Boeck Supérieur.
- Mouloumba Moukango, P. V. K. (2019). Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de service : Cas de GPS Sécurité au Congo Brazzaville. *revue congolaise de Gestion*, 1, 13-51.
- Moumou, O. (2018). *Structure financière et problèmes de financement des entreprises familiales Algériennes*.
- Moungou Mbenda, S. P., & Niyonsaba Sebigunda, E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: Une évaluation empirique en contexte camerounais 1. *Revue internationale PME*, 28(1), 57-85.
- Moussaoui, N., & Boukherroub, K. (2022). *Les PME de la wilaya de Tizi Ouzou état des lieux cas des PME agroalimentaire*.
- Moyikola, C. B., Yoka, J., & Loumeto, J. J. (2017). Impact de la pâture sur la diversité floristique et la production herbacée des savanes de la zone de Boundji, Cuvette congolaise, République du Congo. *Afrique Science*, 13(3), 15-29.
- Mssassi, S., Assabane, I., & Moujahid, M. (2020). Les spécificités des PME exportatrices incitatives à l'information anticipative : Une analyse par le concept de veille stratégique. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 9(1), 233-248.
- Mucchielli, R. (1974). *L'analyse de contenu des documents et des communications : Connaissance du problème, applications pratiques*. Entreprise moderne d'édition.
- Mulhern, A. (1996). Venezuelan small businesses and the economic crisis : Reflections from Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(2), 69-81.
- Mullen, M. R., Budéva, D. G., & Doney, P. M. (2009). Research methods in the leading small business–entrepreneurship journals : A critical review with recommendations for future research. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 287-307.
- Muth, J. (1961). Anticipations rationnelles et théorie des mouvements de prix. *La macroéconomie après Lucas*, 47-61.
- MUTUMBA, J. B. K. (2020). Les déterminants de l'économie en République du Congo (Congo-Brazzaville). *Numéros*, 2, 16.
- Mzid, I. (2009). *L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : Cas des hypogroupes*.
- Ndinga, M. M. A. (2002). La Gouvernance économique : Quelles incidences sur le développement au Congo-Brazzaville? *Africa Development/Afrique et Développement*, 1-24.
- Ndjanyou, L. (2001). Risque, l'Incertitude, et Financement Bancaire de la PME Camerounaise : L'exigence d'une analyse spécifique du risque. *Ndjanyou@ cm. refer. org, Ceraf*.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution : Why now and what next? *International journal of operations & production management*, 19(2), 205-228.
- Nelson et Economy, B. et P. (2005). *Management pour les nuls* (geeérales fist).
- Ngalebaye, J. (2020). Effets des IDE sur la croissance du secteur hors pétrole en république du Congo. *Annale des Sciences Economiques et de Gestion*, 19(1).

- Ngouari, A. A. (2005). *Économie informelle et pratiques populaires au Congo-Brazzaville : État des lieux et perspectives*. Université du Québec en Outaouais, Chaire de recherche du Canada en ....
- Nguegang, F., Ndeffo, L. N., & Ndjeunde, G. (2019). L'effet de l'investissement direct étranger sur la croissance économique en Afrique subsaharienne : Le rôle des institutions. *Région et Développement*, 50, 1-21.
- Nkouka Safoulanitou, L. (2010). *An empirical analysis of the determinants of food imports in Congo*.
- Noyé, D. (2016). *Développer une équipe performante : Piloter son équipe avec le management situationnel*. Editions Eyrolles.
- Ognika, A., Missoko, R., Mopoundza, P., & Akouango, P. (2016). Dynamique des élevages et caractéristiques des producteurs de porcs de Brazzaville et ses environs (République du Congo). *J. Anim. Plant Sci*, 29(1), 4426-4536.
- Olekalo, R. (2011). Analyse du profil des dirigeants des pme à brazzaville : Cas des entreprises de service. *Revue Congolaise de Gestion*, 1, 9-30.
- Ondoua Biwolé, V., Spence, M., & Ben Boubaker Gherib, J. (2008). Stratégies de développement durable dans les PME: Une étude exploratoire auprès des PME camerounaises. *Actes du 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*.
- Organisation Mondiale du Tourisme. (2018). Promotion du tourisme. <https://www.coe.int/fr/web/cultural-routes/world-tourism-organization>.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice : Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization science*, 13(3), 249-273.
- Ouerdia, M. M. (s. d.). Les determinants et les obstacles a la l'internationalisation des PME familiales Algeriennes. *article universitaire*.
- Paillet, P., & Mucchielli, A. (2007). *L'analyse qualitative*.
- Paillet, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd*. Armand Colin.
- Papon, P. (2016). *La prospective : De l'anticipation à la préparation à l'avenir*. 2, 33-37.
- Paradas, A., Debray, C., Revelli, C., & Courrent, J.-M. (2013). Les femmes dirigeantes de PME ont-elles des pratiques de RSE spécifiques ? 1. *Recherches en sciences de gestion*, 3, 187-207.
- Paranque, B. (1999). Flexibilité financière des PME. *Documents de recherche banque de France*.
- Parrat, F. (2003). La gouvernance d'entreprise. Paris: *Éditions Dunod*.
- Parrat, F. (2015). *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise : Pour les conseils d'administration et les administrateurs*. Maxima Laurent du Mesnil éditeur.
- Pateyron, E. (1998). *La veille stratégique*. Économica.
- Peillon, S. (2001). *Le pilotage des coopérations interentreprises : Le cas des groupements de PME*.
- Peirce, C. S. (1974). *Collected papers of charles sanders peirce* (Vol. 5). Harvard University Press.
- Pena, L. (2016). La planification stratégique : L'approche française. *La Planification stratégique*, 3, 41-54.
- Penouil, M. (1979). *Socio-économie du sous-développement*.
- Penrose, R. (1959). *The apparent shape of a relativistically moving sphere*. 55(1), 137-139.
- Perret, V., & Séville, M. (2007). *Fondements épistémologiques de la recherche*.
- Pesqueux, Y. (2004). *La notion de performance globale*. La notion de performance globale.

- Phanuel, D. (2011). Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI: cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de «DECAPIN» 1. *Recherches en Sciences de Gestion*, 6, 19-44.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). La gestion des ressources humaines. *présentation en séminaire MGRH Grand*.
- Pierron, J.-P. (2016). Imagination et décision. *Revue française d'éthique appliquée*, 2, 99-108.
- Piguet, E. & Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population. (2001). *Approches méthodologiques de la discrimination sur le marché du travail*.
- Pingaud, H., & Gourc, D. (2004). Démarche de pilotage d'un projet industriel par l'analyse des risques. *Revue française de gestion industrielle*, 23(2), p-57.
- Piron, F. (1996). Écriture et responsabilité. Trois figures de l'anthropologue. *Anthropologie et sociétés*, 20(1), 125-148.
- Plane, J.-M. (2015). *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- Plauchu, V. (2015). *Mesure et amélioration des performances des entreprises industrielles*. Editions Campus ouvert.
- PNUD, L. (1997). Gouvernance en faveur du développement humain durable. *PNUD: Paris, France*.
- Poisson, Y. (1991). Recherche qualitative en éducation. *Canada Presse de l'université de Québec*.
- Pope, C., & Mays, N. (2006). Qualitative methods in health research. *Qualitative research in health care*, 1-11.
- Popper, K. (1991). La connaissance objective, trad. Franç. J.-J. Rosat, *Paris, Aubier*.
- Popper, K. R. (1979). *Objective knowledge : An evolutionary approach* (Vol. 49). Clarendon press Oxford.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 77-88.
- Poupart, J. (2012). L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 1(1).
- Prat, C., & Mira-Bonnardel, S. (2003). Influence de la veille stratégique sur le processus de conception. *10ième Séminaire CONFERE, Belfort-France*, 3-4.
- Programme des Nations Unies sur le Développement. (2015). *Les investissements directs étrangers en République du Congo*.
- Putra, H., Yasuhara, H., Kinoshita, N., Neupane, D., & Lu, C.-W. (2016). Effect of magnesium as substitute material in enzyme-mediated calcite precipitation for soil-improvement technique. *Frontiers in bioengineering and biotechnology*, 4, 37.
- Quairel, F., & Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de «responsabilité sociétale de l'entreprise». *La Revue des sciences de gestion: direction et gestion*, 40(211/212), 111.
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure ? Some evidence from international data. *The journal of Finance*, 50(5), 1421-1460.
- Raymond, J. (2005). *The invention of the newspaper : English newsbooks, 1641-1649*. Oxford University Press.
- Reboud, S., & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : Développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME 1. *Revue internationale PME*, 29(3), 27-46.
- Renard, L., & Soparnot, R. (2011). Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. *Gestion 2000*, 28(1), 109-124.
- Revelli C. (2000). *Intelligence Stratégique sur Internet* (Dunod).
- Revolon, F. (1999). *L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME: une étude exploratoire*.

- Reynolds, P. D., & Storey, D. J. (1993). *Regional characteristics affecting small business formation : A cross-national comparison*. OECD.
- Richard, S. (2006). L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : Parcours d'une approche mixte. *Recherches qualitatives*, 26(1), 181-207.
- 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.
- Rizqy, M. (2005). *Prévoir la défaillance des PME*.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C.-C. (2014). Management : L'essentiel des concepts et pratiques (9e éd.). *France: Pearson France*.
- Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). *Personality traits change in adulthood : Reply to Costa and McCrae (2006)*.
- Rodrigues, L., Sprafke, T., Bokatola Moyikola, C., Barthès, B. G., Bertrand, I., Comptour, M., Rostain, S., Yoka, J., & McKey, D. (2020). A Congo Basin ethnographic analogue of pre-Columbian Amazonian raised fields shows the ephemeral legacy of organic matter management. *Scientific reports*, 10(1), 10851.
- Rosenblatt, R., Reinken, J., & Shoemack, P. (1985). Is obstetrics safe in small hospitals? : Evidence from New Zealand's regionalised perinatal system. *The Lancet*, 326(8452), 429-432.
- Rosier, L., & Ernotte, P. (2000). Le lexique clandestin. *Français et Société*, 12, 3-23.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Rouach, D., & Salmon, R. (1996). *La veille technologique et l'intelligence économique*.
- Roux-Dufort, C. (2014). Continuité, anticipation et résilience. *Sécurité et stratégie*, 3, 5-11.
- Roy, B. (1992). Science de la décision ou science de l'aide à la décision. *Revue internationale de systémique*, 6(5), 497-529.
- Saaouf, F. Z., & Benesrighe, D. (2021). La question de la planification stratégique dans les PME (PME) marocaines. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4).
- Sabourin, P. (2009). L'analyse de contenu. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 415-444.
- 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), 47-67.
- Salloum, C., Bouri, E., Salloum, L., & Azzi, T. (2019). Gouvernance et performances financières des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 45-54.
- Salvetat, D., & Laarraf, Z. (2015). Les acteurs de l'intelligence économique dans les entreprises : Le cas des entreprises européennes de hautes technologies. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 34(2), 67-84.
- Samba, R. (2013). La lutte contre la pauvreté par le microcrédit : Identification et analyse des termes de la demande. *La Revue du Financier*, 203, 35-51.
- Samba, R. (2014). Analyse et évaluation des contraintes d'offre d'exportation du Congo Brazzaville. *Revue de Gestion et d'Économie*, 2(1), 59-66.
- Samba, R., & Biampikou, K. (2011). Capital humain, TIC et entrepreneuriat en République du Congo : Cas des MPE dans les villes de Brazzaville et de Pointe-Noire. *Rapport de recherche, TRUSTAFRICA*.
- Sanchez Marin, G., & Aragon Sanchez, A. (2005). Managerial compensation and firm performance : The moderating role of firm strategy as a proxy of managerial discretion. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 3(2), 137-148.

- Sangue Fotso, R. (2018). Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounaises. *Revue internationale PME*, 31(1), 129-155.
- Sargsyan, G. (2020). *La veille stratégique comme dispositif de soutien à l'innovation dans un contexte arménien*.
- Sargsyan, G., & Chalus-Sauvannet, M.-C. (2017). *La conception et la mise en œuvre de la veille stratégique : Étude de cas de la société du secteur de la restauration en Arménie*. Le 1er Colloque international francophone en Ukraine «Langues, Sciences et Pratiques».
- Savall 1, H., & Fière 1, D. (2014). Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(5), 354-370.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5, 99-111.
- Schmidt, G., Allouche, J., Bardelli, P., & Beaujolin-Bellet, R. (2012). Restructurations d'entreprises. *Revue française de gestion*, 38(220), 73.
- Schnurr, J. (s. d.). Newing (1997). *A Conceptual and Analytical Framework for Youth Enterprise and Livelihood Skills Development: Defining an IDRC Niche*.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be ? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28(9), 913-933.
- Schumpeter, J. (1928). The instability of capitalism. *The economic journal*, 38(151), 361-386.
- Scouarnec, A. (2004). L'observation des métiers : Définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH. *Revue management et avenir*, 1, 23-42.
- Scouarnec, A. (2008). Plaidoyer pour un «renouveau» de la prospective. *Revue management et avenir*, 5, 171-186.
- Sénéchal, É. (2008). P2A (Piloter et Anticiper l'Activité) : Un outil de prévision de l'activité médicale et de recettes accompagné d'un outil de pilotage. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 26(1), 45-47.
- Servet, J.-M. (2006). *Banquiers aux pieds nus : La microfinance*. Odile Jacob.
- Shehu, E. (2010). *Conception et mise en œuvre d'un système de gestion des temps pour une PME*.
- Siegel, D. (2002). Segmentation stratégique et gestion de la qualité. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 37(195), 17.
- Simen, S. F., & Ndao, A. (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal. *Revue congolaise de gestion*, 1, 131-170.
- Smida, A., & Condor, R. (2001). Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises. *Gestion*, 26(4), 12-22.
- Smith, D. N., & Devey, M. E. (1994). Occurrence and inheritance of microsatellites in *Pinus radiata*. *Genome*, 37(6), 977-983.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity : The unfinished business of critical management studies. *Human relations*, 62(4), 537-560.
- Steiner, G. A. (1979). Contingency theories of strategy and strategic management. *Strategic management: A new view of business policy and planning*, 405-416.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011a). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011b). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.

- St-Pierre, J., & El Fadil, J. (2017). La gestion de l'incertitude et du risque. *Les PME, d'hier à demain: Bilan et perspectives*.
- Strategor. (1997). *Stratégie, structure, décision, identité : Politique générale de l'entreprise*. Dunod.
- Sun Tse. (2003). *L'art de la guerre. Les classiques du point (traduit du chinois, première édition, environ cent ans avant Jésus Christ)*.
- Tabard, R. (2010). Religions et cultures traditionnelles africaines. Un défi à la formation théologique. *Revue des sciences religieuses*, 84/2, 191-205.
- Tajer, A., Benyaich, S., El Majhed, H., & Rigar, S. M. (2022). Gouvernance interne et performance financière des PME familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
- Tajer, A., Benyaich, S., & Rigar, S. M. (2022). La gestion des risques et la résilience des entreprises : Quels effets sur les PME marocaines? *Revue des Sciences Humaines et Sociales de l'Académie du Royaume du Maroc*, 1(1), 43-62.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets : The role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, 33(1), 35-54.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teitelbaum, S. L. (2015). Glucocorticoids and the osteoclast. *Clin Exp Rheumatol*, 33(4 Suppl 92), S37-S39.
- Thamain, J. L. (2009). Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. *Revue management et avenir*, 5, 272-289.
- Thietart, R. A. (1990). *La stratégie d'entreprise*. McGraw-Hill.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). Gérer les ressources humaines en Afrique. *Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, Paris.
- Tissier, D. (2018). *Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation*. Editions Eyrolles.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1998). The Discontinuous Future-A Bold but Overoptimistic Forecast. *Foreign Aff.*, 77, 134.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion Paris.
- Torres, O. (2007). *La recherche académique française en PME: Les thèses, les revues, les réseaux*.
- Torrès, O. (2011). Proxémies financières des PME: Les effets collatéraux de la financiarisation des banques. *Revue française de gestion*, 4, 189-204.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352.
- Torres, O., & Kinowski-Moysan, C. (2019). Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME-D'une recherche académique à une valorisation sociétale. *Revue française de gestion*, 45(284), 171-189.
- Touffut, J.-P., & Solow, R. (2007). *La société du probable*. Albin Michel.
- Toustou, B. (2019). La créativité sous le prisme de l'innovation. Une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 40 chercheurs industriels. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management Homme (s) & Entreprise*, 4, 3-28.
- Tremblay, P., Cordeau, G., & Kaczorowski, J. (1993). La peur du crime et ses paradoxes : Cartes mentales, écologie criminelle et sentiment d'insécurité. *Canadian Journal of Criminology*, 35(1), 1-18.
- Tsapi, V., & Garandi, A. A. (2020). Comprendre le phénomène des capacités dynamiques au sein des PME: des enseignements tirés du contexte camerounais. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(3).

- Tshepo, M. (s. d.). *Osmium as a potential Fischer-Tropsch catalyst using hollow carbon spheres as support.*
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, 211(4481), 453-458.
- Umeora, C. (2013). Effects of foreign direct investment (FDI) on economic growth in Nigeria. Available at SSRN 2285329.
- Usinier, J., & Pierre, V. (1994). Perceptual time patterns (time-styles'). *Time & Society*, 3, 219-241.
- Van Caillie, D. (1999). *La PME et l'entreprise familiale*. Formation Permanente 1999-Cycle" PME et entreprise familiale".
- Van Caillie, D., & Onana, M. (2012). *L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal : Une modélisation contingente*. 1er Congrès international en sciences de gestion du COMREFAS.
- Vardarlier, P., Vural, Y., Yıldırım, Ö., & Yılmaztürk, B. (2013). Impacts of growth strategies on human resources policies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 861-868.
- Vas, A. (2020). *Stratégie d'entreprise-2e éd.* Dunod.
- Vatin, F. (2013). Enclaves nomades. Habitat et travail mobiles, A. Le Marchand. Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Baugé (2011). 226 p. *Sociologie du travail*, 55(2), 275-276.
- Veider, V., & Kallmuenzer, A. (2016). Assessing long-term orientation among founder-and descendant-led firms. *Journal of Family Business Management*, 6(1).
- Vergnaud-Schaeffer, M.-P. (1992). *Veille de l'entreprise et performance.*
- Vidaillet, B., d'Estaintot, V., & ABEcAssIS, P. (2005). *La décision-Une approche pluridisciplinaire des processus de choix.* Louvain: De Boeck Université, Collection Méthodes & Recherches ISBN: 2804148726.,
- Viinikka, J. (2023). *CDN et DDoS: Ne pas mettre tous les oeufs dans le même panier–Global Security Mag Online.*
- Villalonga, B. (2000). Diversification discount or premium ? New evidence from BITS establishment-level data. *New Evidence from Bits Establishment-Level Data.*
- Voiron-Canicio, C. (2012). L'anticipation du changement en prospective et des changements spatiaux en géoprospective. *LEspace géographique*, 41(2), 99-110.
- Von Glaserfeld, E. (1994). Pourquoi le constructivisme doit-il être radical? *Revue des sciences de l'éducation*, 20(1), 21-27.
- Walters, B. A., Jiang, J. J., & Klein, G. (2003). Strategic information and strategic decision making : The EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies. *Information & Management*, 40(6), 487-495.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities : A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.
- Wantzen, K. M., Rothhaupt, K.-O., Mörtl, M., Cantonati, M., Tóth, L. G.-, & Fischer, P. (2008). *Ecological effects of water-level fluctuations in lakes : An urgent issue.* Springer.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools : An allegory for organizational studies. *Administrative science quarterly*, 301-313.
- Weill, F. (1989). Structures de la démocratie et financement de la vie politique en France et en République fédérale d'Allemagne. *Revue internationale de droit comparé*, 41(4), 959-990.
- Welter, F., & Lasch, F. (2008). Entrepreneurship research in Europe : Taking stock and looking forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 241-248.
- Wickham, S. (1996). *Stratégies d'incertitude.* Economica, Editions (FR).

- Williamson, O. E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032-1057.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications : A study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Yin, R. K. (2012). *Case study methods*.
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.
- Zawadzki, C. (2013). La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels : Le cas d'une PME familiale. *Revue française de gestion*, 2, 117-131.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le triangle anticipatif .....	20
Figure 2:Le processus de l'anticipation prédictive.....	28
Figure 3: Les composante de la veille anticipative.....	30
Figure 4:Les éléments de l'anticipation adaptative .....	32
Figure 5:La démarche projective.....	33
Figure 6: Les étapes de l'intention stratégique.....	38
Figure 7 : Les acteurs de la ville stratégique .....	62
Figure 8: la démarche prospective.....	73
Figure 9 : les styles du management situationnel dans les PME familiales .....	96
Figure 10 : Les critères d'évaluation actuelle d'une entreprise.....	97
Figure 11: Processus de transmission des PME familiales.....	106
Figure 12 : rapport pilotage et anticipation dans une PME familiale .....	114
Figure 13 : Lien profil du propriétaire et anticipation .....	116
Figure 14 : Les composantes du plan national de développement .....	137
Figure 15: Processus de besoin de recrutement des PME familiales Congolaises .....	158
Figure 16 : Processus du modèle empirique proposé pour les PME familiales congolaises .....	268

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les différents types de scénarios adaptés des travaux de Julien .....	18
Tableau 2: Différence entre risque et incertitude .....	22
Tableau 3: Synthèse des différents types d'anticipation .....	36
Tableau 4: Les sources de collecte des données anticipatives.....	40
Tableau 5: Instruments de collecte de données anticipatives .....	41
Tableau 6 : Les étapes de conception d'une vision stratégique.....	44
Tableau 7: Les phases de mise en œuvre d'une cellule anticipative .....	46
Tableau 8: Synthèse définitionnelle de la veille stratégique .....	54
Tableau 9 : Approche de mise en œuvre d'une veille stratégique.....	58
Tableau 10 : Quelques définitions de la prospective.....	66
Tableau 11 : La prospective dans l'espace et le temps.....	68
Tableau 12 : les facteurs de la prospective.....	71
Tableau 13: Quelques définitions de la planification .....	76
Tableau 14 : Différenciation entre la planification stratégique et la planification opérationnelle .....	78
Tableau 15 : Quelques définitions de la PME familiale .....	101
Tableau 16 : les composantes de la transmission .....	105
Tableau 17: les recettes du budget de l'Etat.....	125
Tableau 18 : Structure de création des emplois au Congo .....	129
Tableau 19 : Evolution de l'indice de développement humain au Congo.....	131
Tableau 20 : Evolution des durées moyennes de scolarisation au Congo .....	132
Tableau 21 : Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs .....	133
Tableau 22 : Financement des PME familiales au Congo.....	155
Tableau 23: Présentation synthétique des quatre entreprises étudiées .....	205
Tableau 24 : Acteurs interviewés à Securex.....	205
Tableau 25 : Les acteurs de l'hôtel Olympic Palace .....	207
Tableau 26 : Acteurs de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit .....	208
Tableau 27 : Acteurs de l'entreprise Santé et Nature .....	209
Tableau 28 : Variable entreprise familiale Securex.....	210
Tableau 29 : : Caractéristiques entreprise familiale Olympic Palace .....	211
Tableau 30 : Variables complémentaires des entreprises étudiées.....	211
Tableau 31: Verbatims soutenant la conception de la vision stratégique.....	220
Tableau 32: Verbatims des acteurs sur la prise de décision .....	223
Tableau 33 : Propos des acteurs sur la collecte des données.....	227
Tableau 34 : Laiüs sur le signal faible.....	233
Tableau 35 : Propos sur la cellule anticipative .....	237
Tableau 36 : Raisonnement des acteurs sur la planification stratégique .....	241
Tableau 37: Conception des auteurs sur l'anticipation et la réalité du terrain.....	266

## ANNEXES

Annexe 1 : <b>GUIDE D'ENTRETIEN</b> .....	313
Annexe 2 : <b>QUELQUES EXTRAITS DE VERBATIMS</b> .....	314
Annexe 3: ORGANIGRAMME DE LA PME FAMILIALE SANTE ET NATURE.....	316
Annexe 4: ORGANIGRAMME CAISSE CONGOLAISE D'EPARGNE ET DE CREDIT .....	317
Annexe 5 : ORGANIGRAMME HOTEL OLYMPIC PALACE .....	317
Annexe 6 : ORGANIGRAMME CLINIQUE SECUREX.....	318

## Annexe 1 : **GUIDE D'ENTRETIEN**

Thème : le développement des capacités d'anticipation des PME (PME) familiales congolaises.

Thème 1 : Le contexte des anticipations

Sous thème 1 : les capacités d'anticipation

- Connaissances Globales des capacités d'anticipation
- Les différents types d'anticipation
- Les rôles des anticipations
- Les outils de l'anticipation

Sous thème 2 : la mise en place des capacités d'anticipation

- L'intérêt d'une cellule anticipative
- La Place des données dans les capacités d'anticipation
- Les ressources humaines et les anticipations
- Les risques d'une mauvaise collecte des données

Thème 2 : anticipations et PME familiales

Sous thème 1 : Importance des anticipations dans les PME familiales

- La PME familiale dans un environnement turbulent
- La réduction de l'incertitude
- Le mariage transmission d'une PME familiales et culture anticipative
- Le lien performance organisationnelle et capacité d'anticipation

Sous thème 2 : le processus du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales

- La collecte des données anticipatives
- Le pilotage des PME familiales et le développement des anticipations
- La prise de décisions des PME familiales
- La planification des actions

## Annexe 2 : QUELQUES EXTRAITS DE VERBATIMS

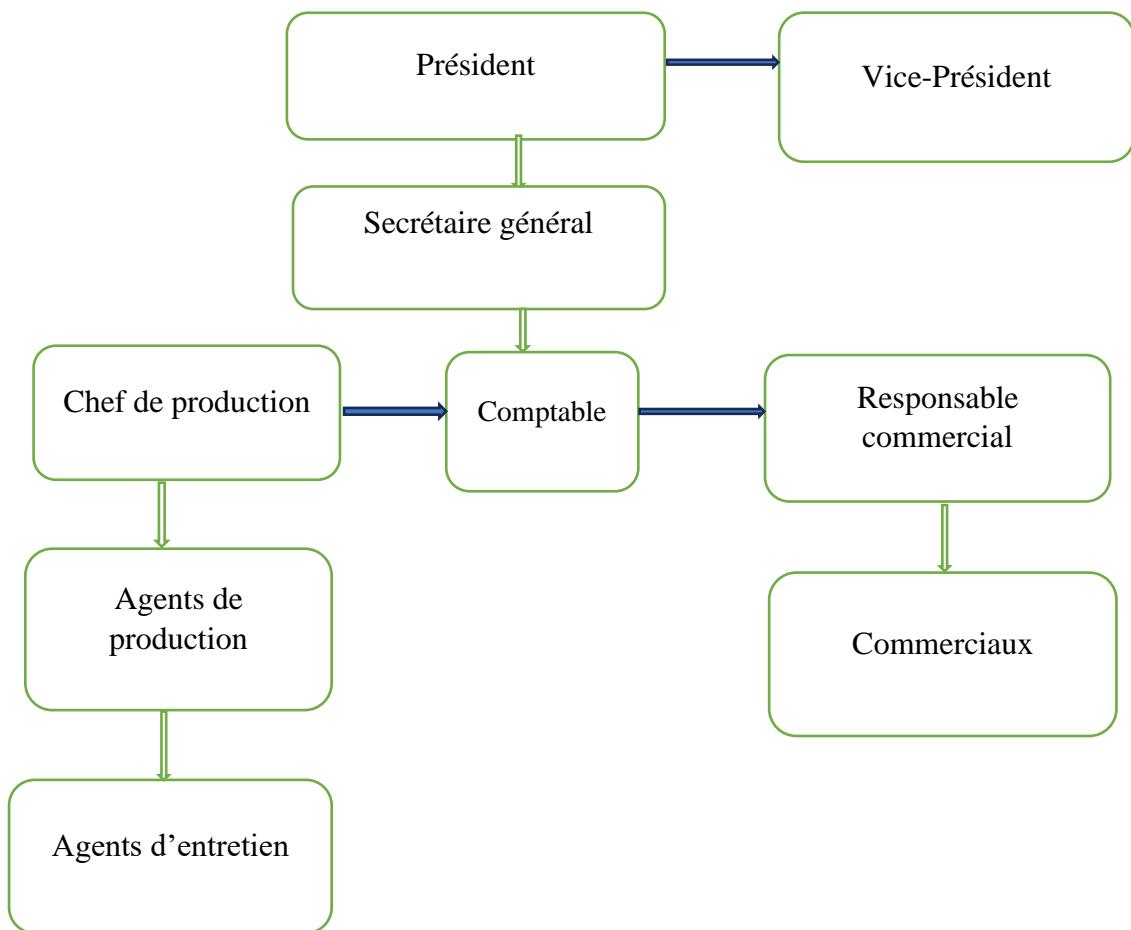
« ...Nous sommes une PME familiale. Nous travaillons d'arrache-pied pour continuer à vivre longtemps. Je suis, c'est vrai Directrice générale adjointe de cette entreprise mais je suis également l'épouse du propriétaire de cette entreprise et nous nous battons tous les jours pour que cette clinique continue à vivre longtemps pour sauvegarder les emplois ainsi créés parce que nos employés comptent sur nous. Nous devons continuer à vivre pour satisfaire notre clientèle qui nous fait confiance. Nous devons continuer à vivre pour nous-même, pour notre image pour l'image de notre pays. Je pense que j'ai l'obligation de soutenir mon mari dans tout ce qu'il fait pour l'entreprise. Nous faisons de l'anticipation notre priorité parce que nous sommes conscients que c'est elle qui nous aide à prendre des décisions importantes. S'il y a des incertitudes, des risques qui se présentent à notre clinique, nous allons perdre notre clientèle. Nous n'aimerions pas en arrivé là. Nous n'avons pas de cellule spécifique mais nous faisons l'anticipation et nous planifions toutes nos activités. Nous réfléchissons ensuite nous envoyons pour trouver les infos nous les traitons et nous pouvons en dernier prendre une décision pour l'entreprise... » Babaoui, Directrice générale adjointe ».

« ...Le rôle de l'anticipation est de nous aider à mieux comprendre notre avenir. Vous savez, il y a la concurrence partout. Aucune entreprise ne peut pas résister si elle ne cherche pas à préparer et à préparer son futur maintenant. La vie nous réserve des surprises. Eh oui il faut tout préparer pour être sûr de vivre longtemps. Les incertitudes il y en aura toujours la concurrence il y en aura toujours les risques n'en parlant plus. Pourtant avec l'anticipation vous pouvez réduire ces risques. Nous n'avons pas une fonction spécifique intitulée anticipation mais nous nous faisons une idée nous collectons les informations après avoir reçu une fuite de menace nous contactons les gens qui peuvent nous confirmer ces informations. Nous les traitons nous voyons le pour et le contre nous détectons l'information vraie pour éviter de se tromper nous fixons les objectifs et nous planifions les actions à mener pour prendre les décisions qui vont protéger notre entreprise de cette menace détectée. C'est parce que nous nous comportons de la sorte que nous résistons face aux imprévus... » (Diane, Présidente).

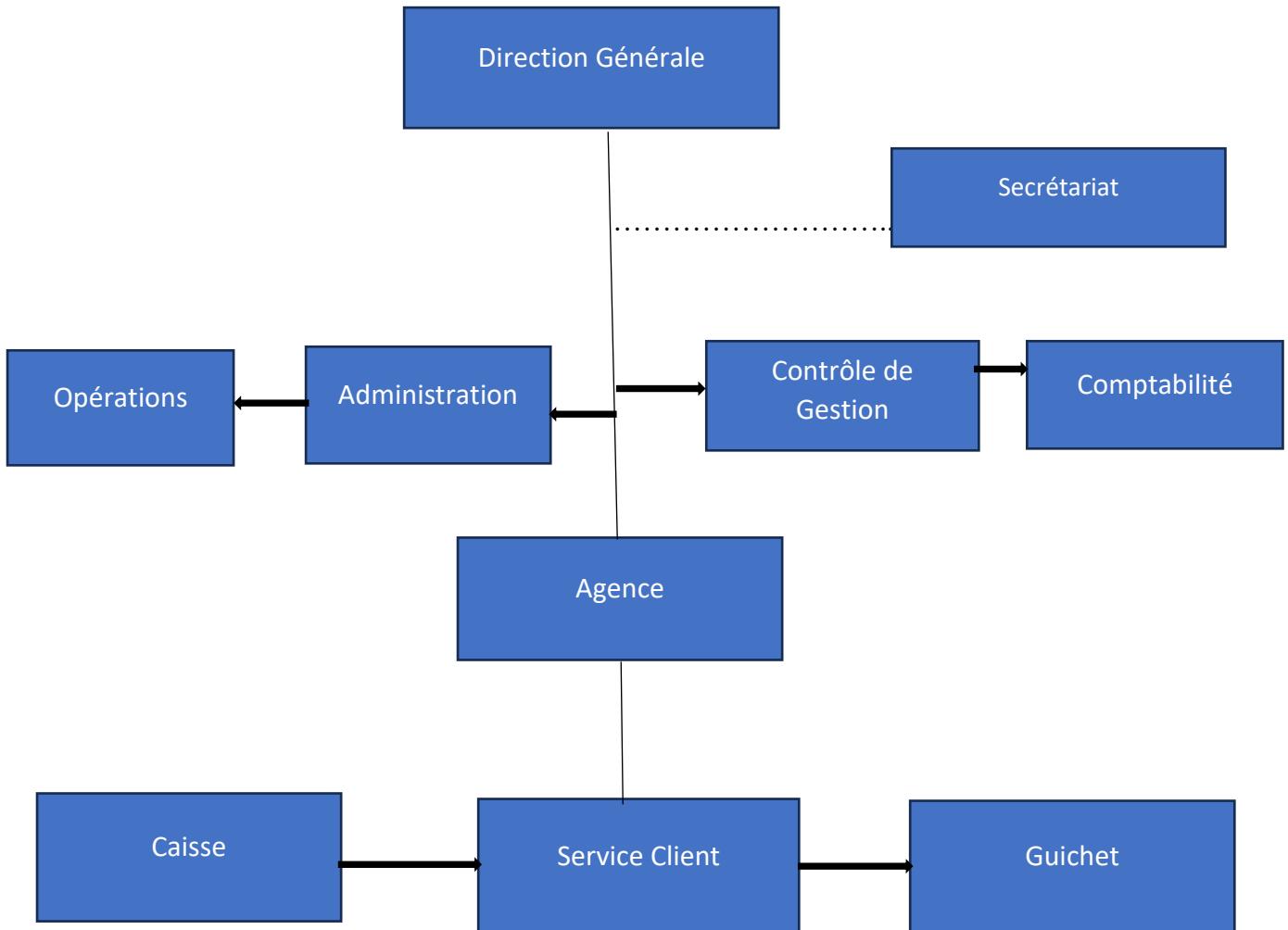
« ...L'anticipation c'est la capacité que nous avons de connaître l'avenir de l'entreprise tout en étant au présent. Elle joue un rôle important dans la mise en œuvre de beaucoup de chose. L'anticipation peut se faire de plusieurs manières par exemple l'intelligence économique, par

*exemple la prospective, j'en passe. Nous n'avons pas certes une fonction spéciale appelée anticipation mais effectuons le travail de collecte des données pour continuer à vivre. Ces données sont recueillies par les ressources humaines qui jouent un rôle important dans la vie de notre entreprise parce qu'elle nous empêche de prendre des décisions hasardeuse les ressources humaines que nous envoyons sur le terrain savent les conséquences d'amener les informations moins pertinentes. Ces informations pertinentes vont réduire les risques, les menaces mais elles sont aussi importantes pour repérer les opportunités. Notre pilotage est basé sur l'anticipation parce que nous ne pouvons gérer une entreprise sans prévoir, sans prendre des décisions sans planifier... » (Iloie, chef d'agence).*

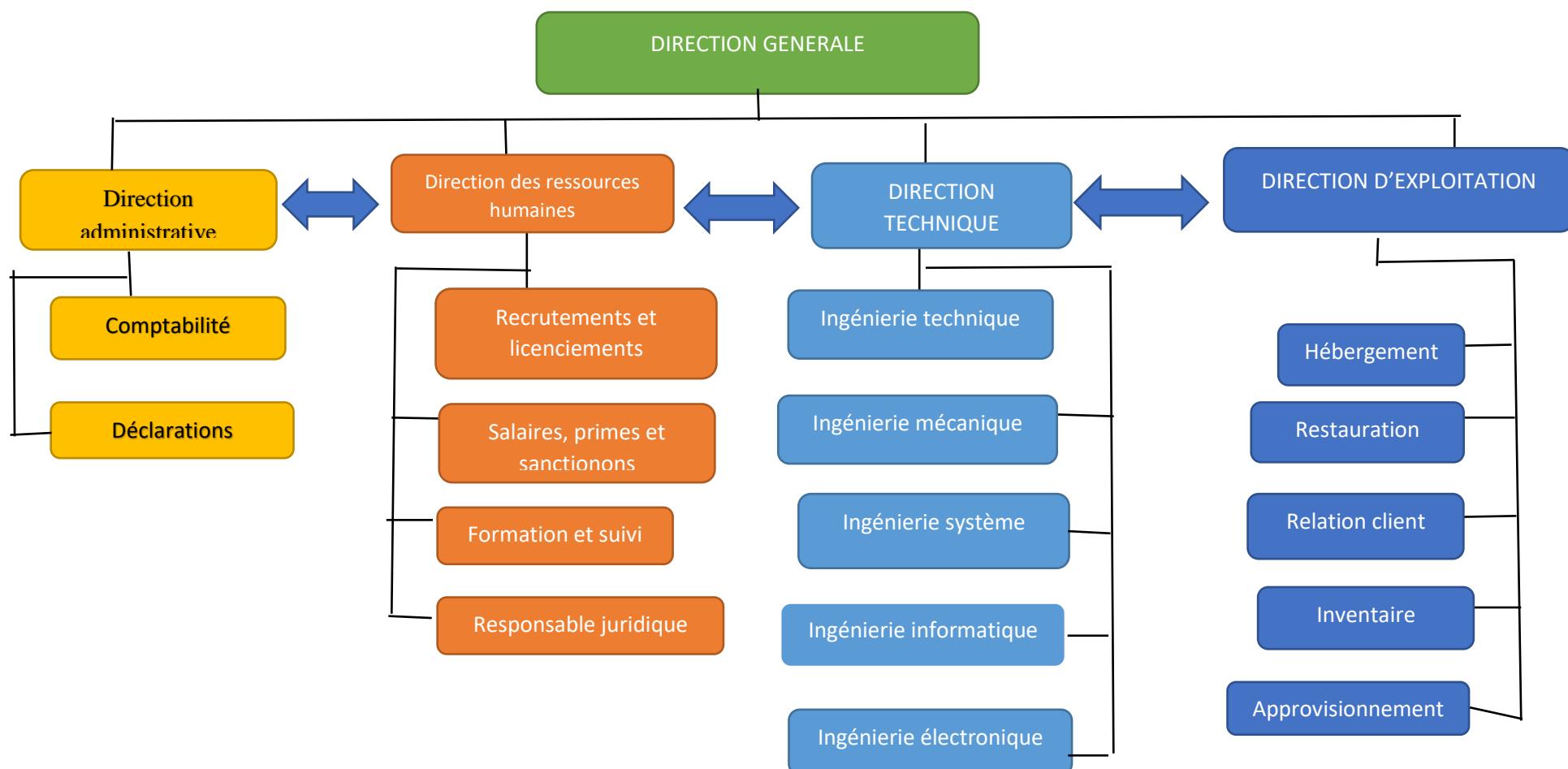
### Annexe 3: ORGANIGRAMME DE LA PME FAMILIALE SANTE ET NATURE



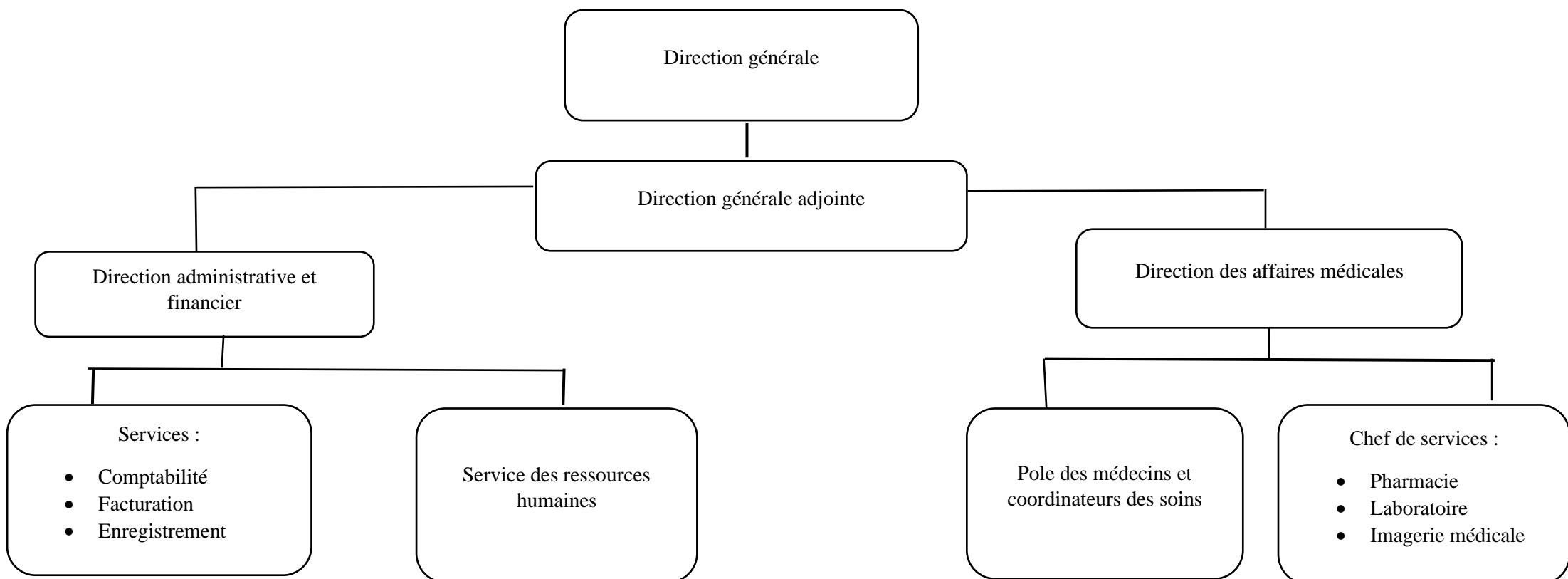
#### Annexe 4: ORGANIGRAMME CAISSE CONGOLAISE D'EPARGNE ET DE CREDIT



## Annexe 5 : ORGANIGRAMME HOTEL OLYMPIC PALACE



## Annexe 6 : ORGANIGRAMME CLINIQUE SECUREX



## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRAGE THEORIQUE DU CONCEPT D'ANTICIPATION DANS LES PME FAMILIALES .....</b>	13
<b>CHAPITRE 1 : L'ANTICIPATION.....</b>	14
Introduction du chapitre 1 .....	14
1. Les anticipations : qu'en est-il exactement ? .....	15
1.1. Définitions.....	15
1.2. Les théories de l'anticipation.....	17
1.3. Place des anticipations dans les entreprises .....	19
1.4. Positionnement du risque et de l'incertitude dans l'anticipation des entreprises .....	21
1.5. Le concept de capacité dans les entreprises .....	23
1.6. Les ressources humaines et les capacités d'anticipation .....	25
1.7. L'anticipation et la performance organisationnelle .....	26
2. Les différents types d'anticipation .....	27
2.1. L'anticipation prédictive .....	27
2.2. La veille anticipative .....	28
2.3. L'anticipation adaptive .....	30
2.4. L'anticipation projective .....	32
3. La démarche anticipative .....	37
3.1. L'intention stratégique .....	37
3.2. La collecte des données.....	39
3.3. La vision stratégique .....	42
3.4. La mise en place d'une cellule anticipative .....	45
3.5. Les signaux faibles .....	47
3.6. Le processus décisionnel .....	49
Conclusion du chapitre 1.....	50
<b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS DE L'ANTICIPATION .....</b>	52
Introduction du chapitre 2 .....	52
1. La veille stratégique.....	53
1.1. Définitions.....	54
1.2. Les caractéristiques de la veille stratégique .....	55
1.3. La mise en œuvre d'une veille stratégique.....	57
1.4. Les acteurs de la veille stratégique.....	60
1.5. Les ressources humaines et la veille stratégique .....	63

2. Le concept de prospective.....	65
2.1. La prospective : qu'en est-il exactement ? .....	65
2.2. Les fondements de la prospective .....	68
2.3. Les facteurs d'inertie de la prospective.....	71
2.4. La démarche de la prospective.....	72
3. La planification stratégique .....	74
3.1. Qu'est-ce que la planification stratégique ?.....	75
3.2. Différence entre planification stratégique et planification opérationnelle .....	77
3.3. Les outils de la planification stratégique .....	79
3.4. Rapport entre planification stratégique et anticipation.....	82
3.5. Rapport éthique et anticipation .....	84
Conclusion du chapitre 2 .....	86
<b>CHAPITRE 3 : LES PME FAMILIALES .....</b>	<b>88</b>
Introduction du chapitre 3 .....	88
1. Le concept des PME.....	89
1.1. Définitions.....	89
1.2. Les spécificités des PME .....	91
1.2.1. La spécificité stratégique des PME .....	91
1.2.2. Les spécificités financières des PME .....	92
1.2.3. Les spécificités fonctionnelles des PME.....	93
1.3. Les éléments clés de fonctionnement d'une PME .....	94
1.3.1. Le management situationnel .....	94
1.3.2. La responsabilité sociale dans les PME.....	96
1.3.3. La gestion du temps dans les PME .....	98
2. Les PME familiales .....	99
2.1. Définitions.....	100
2.2. Les approches des PME familiales .....	102
2.2.1. Les approches quantitativistes de la PME familiales .....	102
2.2.2. Les approches qualitativistes des PME familiales.....	103
2.3. La transmission dans les PME familiales .....	103
2.3.1. Le plan de transmission des PME familiales .....	104
2.3.2. Les composantes de la transmission.....	105
2.3.3. Le processus de transmission .....	106
2.4. Les stratégies jumelles de croissance dans les PME familiales .....	107
2.4.1. La spécialisation .....	107
2.4.2. La diversification .....	108

3.	La gouvernance des PME familiales .....	110
3.1.	Théorie de la gouvernance des PME familiales .....	111
3.2.	Rapport pilotage et anticipation dans les PME familiales .....	112
3.3.	Profil du propriétaire et anticipation dans les PME familiales .....	114
3.4.	Performance et anticipation dans les PME familiales .....	117
3.5.	Pratiques managériales et anticipation dans les PME familiales .....	119
	Conclusion du chapitre 3 .....	121
<b>DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE ET PROTOCOLE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DOCTORALE .....</b>		<b>123</b>
<b>CHAPITRE 4 : LES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES, SOCIALES ET ENTREPRENEURIALES DU CONGO .....</b>		<b>124</b>
	Introduction du chapitre 4 .....	124
1.	Les différentes particularités de l'environnement congolais.....	125
1.1.	Les caractéristiques économiques.....	125
1.1.1.	Les investissements directs étrangers .....	126
1.1.2.	L'économie informelle .....	127
1.1.3.	La gouvernance économique.....	129
1.2.	Les particularités sociales .....	130
1.3.	Les caractéristiques entrepreneuriales .....	133
1.3.1.	Définitions de l'entrepreneuriat .....	133
1.3.2.	L'entrepreneuriat au Congo Brazzaville .....	134
2.	Le plan national de développement du Congo .....	136
2.1.	Les composantes du plan national de développement.....	137
2.1.1.	Les productions végétales.....	137
2.1.2.	Les productions animales .....	138
2.1.3.	L'agroforesterie.....	139
2.1.4.	Développement des activités agricoles .....	141
2.2.	Le secteur sanitaire.....	143
2.3.	Les activités touristiques .....	144
2.4.	Les activités de microfinance.....	145
3.	Les PME familiales en République du Congo .....	148
3.1.	Etat des lieux des PME familiales congolaises.....	149
3.2.	La contribution des PME familiales congolaises.....	152
3.3.	Les déterminants de l'accès au financement des PME familiales congolaises .....	154
3.4.	Le processus de recrutement des PME familiales congolaises .....	156
	Conclusion du chapitre 4.....	159
<b>CHAPITRE 5 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>		<b>161</b>

Introduction du chapitre 5 .....	161
1. La posture épistémologique .....	162
1.1. Les différents types de positionnement épistémologique.....	162
1.1.1. Le positivisme.....	162
1.1.2. Le constructivisme .....	165
1.2. Le choix de l'interprétativisme .....	167
1.3. Le choix de la démarche abductive .....	168
2. Nos choix méthodologiques .....	170
2.1. Différence entre la qualitative et la quantitative .....	170
2.2. Le choix de la méthodologie qualitative.....	172
2.3. Le choix des entretiens semi-directifs .....	175
2.4. Le guide d'entretien.....	177
3. L'analyse des données.....	179
3.1. L'analyse de contenu, de quoi s'agit-il exactement ?.....	180
3.2. Les phases de l'analyse de contenu.....	181
3.3. Le choix de l'analyse de contenu thématique.....	182
Conclusion chapitre 5 .....	185
<b>CHAPITRE 6 : PRESENTATION DU TERRAIN .....</b>	<b>187</b>
Introduction du chapitre 6 .....	187
1. Présentation des cas : historique et positionnement des PME familiales étudiées .....	188
1.1. Securex .....	188
1.2. Olympic Palace.....	190
1.3. Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit .....	192
1.4. Santé et Nature.....	195
2. Structure et fonctionnement des entreprises étudiées.....	196
2.1. Structure et fonctionnement de Securex .....	197
2.2. Structure et fonctionnement d'Olympic Palace .....	199
2.3. Structure et fonctionnement de la Caisse Congolaise d'Epargne et de Crédit .....	200
2.4. Structure et fonctionnement de Santé et Nature .....	202
3. Présentation et caractéristiques des acteurs interviewés .....	204
3.1. Présentation des acteurs des PME familiales étudiées .....	204
4. Les caractéristiques communes des PME familiales congolaises étudiées.....	210
Conclusion du chapitre 6 .....	213
<b>TROISIEME PARTIE : RESULTATS, DISCUSSION ET MODELE EMPIRIQUE DE L'ETUDE DOCTORALE ..</b>	<b>216</b>
<b>CHAPITRE 7 : PRESENTATION DES RESULTATS .....</b>	<b>217</b>
Introduction du chapitre 7 .....	217

1. Le développement des capacités d'anticipation : une démarche pragmatique et scientifique par la vision stratégique dans les PME familiales congolaises .....	219
2. Le développement des capacités d'anticipation : une démarche par la prise de décision dans les PME familiales congolaises .....	222
3. La collecte des données : un maillon essentiel du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises .....	226
4. La détection du signal faible : une condition obligatoire et une étape nécessaire pour la définition du futur dans les PME familiales congolaises .....	231
5. Le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises : un cheminement par une cellule anticipative informelle .....	235
6. La planification stratégique : un agrégat rassurant du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises.....	239
Conclusion du chapitre 7 .....	243
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS ET PRESENTATION DU MODELE EMPIRIQUE .....</b>	<b>245</b>
Introduction du chapitre 8 .....	245
1. Discussion des résultats de la recherche.....	246
1.1. Le développement des capacités d'anticipation est une démarche par la vision stratégique dans les PME familiales congolaises .....	246
1.2. Le développement des capacités d'anticipation : une démarche par la prise de décision dans les PME familiales congolaises.....	250
1.3. La collecte des données : un maillon essentiel du développement des capacités d'anticipation dans les PME familiales congolaises .....	253
1.4. La détection du signal faible : une condition obligatoire et une étape nécessaire pour la définition du futur des PME familiales congolaises .....	256
1.5. Le développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises : un cheminement par une cellule de veille anticipative informelle .....	260
1.6. La planification stratégique : un agrégat rassurant du développement des capacités d'anticipation des PME familiales congolaises.....	263
2. Présentation du modèle empirique de la recherche .....	267
2.1. Présentation schématique du modèle empirique .....	268
2.2. Eclairage sur le choix des composantes du modèle empirique.....	269
Conclusion du chapitre 8 .....	271
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>273</b>
Bibliographie.....	283
LISTE DES FIGURES.....	310
LISTE DES TABLEAUX .....	311
ANNEXES.....	312
Annexe 1 : <b>GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	313
Annexe 2 : <b>QUELQUES EXTRAITS DE VERBATIMS .....</b>	314

Annexe 3: ORGANIGRAMME DE LA PME FAMILIALE SANTE ET NATURE.....	316
Annexe 4: ORGANIGRAMME CAISSE CONGOLAISE D'EPARGNE ET DE CREDIT .....	317
Annexe 5 : ORGANIGRAMME HOTEL OLYMPIC PALACE .....	317
Annexe 6 : ORGANIGRAMME CLINIQUE SECUREX.....	318
TABLE DES MATIERES .....	319