

## **Evaluer pour performer les ressources humaines d'une entreprise : une immersion dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) familiales congolaises.**

## **Evaluate to perform the human resources of a company: an immersion in Congolese family Small and Medium Enterprises (SMEs).**

**ELENGA Ange Raphaël**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (Université Marien NGOUABI)

LABO- GRH-STRATEGIE-ORGANISATION, République du Congo

[arelfbp@yahoo.fr](mailto:arelfbp@yahoo.fr)

**ABONGO ITOUA Joël Mahirishi**

Doctorant en sciences de gestion

Institut Supérieur de Gestion (Université Marien NGOUABI)

Laboratoire de Recherches Economiques et Scientifiques, République du Congo

[itouadada3@gmail.com](mailto:itouadada3@gmail.com)

**MOLOUMBA MOKANGO Prince Valnis Kester**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (Université Marien Ngouabi)

LABO- GRH-STRATEGIE-ORGANISATION, République du Congo

[moloumbaprince@gmail.com](mailto:moloumbaprince@gmail.com)

**Date de soumission :** 09/06/2021

**Date d'acceptation :** 28/07/2021

**Pour citer cet article :**

ELENGA A. & All (2021) « Evaluer pour performer les ressources humaines d'une entreprise : une immersion dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) familiales congolaises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 745- 774.

## Résumé

Les petites et moyennes entreprises familiales occupent une place importante dans la dynamisation des économies au niveau mondial. Elles sont non seulement les plus nombreuses, mais demeurent également les plus compétitives, car elles disposent des atouts et des outils nécessaires pour créer des emplois et pour générer de la richesse en temps de crise et en période de croissance soutenue. Parmi les outils qui permettent aux PME familiales de faire face à la concurrence, l'évaluation des performances des collaborateurs bénéficie d'un positionnement dominant. Dans cet ordre d'idée, nous cherchons, dans le cadre de cet article, à comprendre la relation incontestable qui existe entre l'évaluation des performances des ressources humaines et leur perfectionnement au sein des petites et moyennes entreprises familiales congolaises. Par le biais de la méthodologie qualitative, assortie des entretiens semi-directifs comme méthode de recueil des données et le guide d'entretien comme outil de collecte d'informations, nous avons explicité la réelle nature de l'évaluation des performances du capital humain, au sein des petites moyennes entreprises familiales, qui est de faciliter la prise de conscience des ressources humaines en vue de permettre leur perfectionnement pour une production optimale des biens et des services de qualité, dans une aire géographique fortement concurrentielle.

**Mots clés :** Evaluer ; Performer ; Ressources humaines ; PME familiales ; Congo

## Abstract

Small and medium-sized family businesses play an important role in boosting economies around the world. They are not only the most numerous, but also remain the most competitive, because they have the assets and tools necessary to create jobs and to generate wealth in times of crisis and in times of sustained growth. Among the tools that allow family SMEs to face the competition, the evaluation of employee performance enjoys a dominant position. In this vein, we seek, in the context of this article, to understand the indisputable relationship between the evaluation of the performance of human resources and their development within small and medium-sized Congolese family businesses. Through the qualitative methodology, accompanied by semi-structured interviews as a method of data collection and the interview guide as a tool for collecting information, we have clarified the real nature of the evaluation of human capital performance, within small medium-sized family businesses, which is to facilitate awareness of human resources in order to allow their development for optimal production of quality goods and services, in a highly competitive geographic area.

**Keywords:** Evaluate; Perform; Human resources; Family SMEs; Congo

## Introduction

L'évaluation des performances constitue le pivot d'une petite et moyenne entreprise familiale (Cocula, 2002). Chaque étape de la carrière d'un salarié, au sein d'une petite et moyenne entreprise (PME) familiale, est précédée d'une évaluation des performances, à partir du recrutement jusqu'à la dernière promotion. Exercice difficile, parce que jalonné d'embûches de toutes sortes, souvent subtiles et difficiles à discerner (Moloumba Mokango, 2020), l'évaluation des performances est un enjeu particulier en gestion des ressources humaines d'une petite et moyenne entreprise familiale (Gilbert et Charpentier, 2004). Levier d'efficacité pour les chercheurs, vecteur de compétitivité pour les managers, moteur d'impulsion pour les experts en ressources humaines, l'évaluation des performances contribue à l'amélioration des connaissances des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises familiales (Galambaud, 2002). Omniprésente dans le fonctionnement de toutes les organisations, parce qu'elle dispose de la capacité de situer les ressources humaines au cœur de la performance des entreprises (Salgado, 2013), l'évaluation des performances permet aux petites et moyennes entreprises familiales de surfer sur une bonne vague (Cocula, 2002). Cette évaluation des performances est mise en œuvre par les services des ressources humaines dont la place n'est plus à démontrer dans le fonctionnement d'une PME familiale. Elle est présente dans toutes les petites et moyennes entreprises et s'inscrit dans le cadre du référentiel compétitif (Charreaux, 1998).

Cependant, la rigidité des évaluations des performances, le caractère spécifique dont elles font montre, la dimension contraignante des évaluations de style linéaire et hiérarchique font revêtir l'exercice d'évaluation des performances des collaborateurs d'une peau de loup occasionnant, au sein même des ressources humaines, des situations de tension, de stress et de panique exceptionnelles.

L'exceptionnalité créée au détriment de ce que devrait être un exercice noble, parce qu'apprécié par les ressources humaines, nous met devant l'exigence et la réelle nécessité de démontrer la phase cachée de l'iceberg de l'évaluation des performances. Il s'agit, en quelque sorte, de chercher à cerner la corrélation qui existe entre l'évaluation des performances et le perfectionnement des aptitudes des collaborateurs au sein des petites et moyennes entreprises familiales. Dans cette optique, l'évaluation des performances comme outil qui permet d'améliorer les compétences du potentiel humain au sein des petites et moyennes entreprises

familiales devient non seulement une préoccupation majeure, mais également une question d'actualité pour les chercheurs et les praticiens des ressources humaines.

Eu égard au lien viscéral et presque charnel qui existe entre l'évaluation des performances des collaborateurs et l'enclenchement des mécanismes qui mènent au perfectionnement du capital humain, cet article n'a nullement pour vocation d'aborder cette question dans sa globalité au sein de toutes les petites et moyennes entreprises. Nous n'avons pas, en notre possession, des informations fiables pour rendre objectif une telle recherche dont la parution comblerait, par sa spécificité factuelle, tous les experts des ressources humaines (Moloumba Mokango et Elenga, 2020). Notre article vise à mettre en lumière les rapprochements entre l'évaluation des performances des collaborateurs et l'amélioration de leurs compétences dans le fonctionnement effectif des petites et moyennes entreprises familiales de la république du Congo. L'intérêt tant théorique que pratique de cette recherche est de comprendre comment la mesure des performances du personnel peut mettre en branle les conditions nécessaires au rééquilibrage des objectifs fixés et l'atteinte des résultats par le management de la gestion rationnelle des écarts. Cet article essaie de clarifier le rapport subtil entre le jugement porté par la hiérarchie sur leurs moyens humains et le perfectionnement de leurs savoirs. L'hétérogénéité des PME familiales, en général, et l'absence de données disponibles et fiables sur les PME familiales congolaises, en particulier, conduisent à s'interroger sur les éléments de convergences qui expliquent la relation entre l'évaluation des performances des collaborateurs et l'amélioration de leurs aptitudes par le biais des décisions courageuses et salvatrices des propriétaires. Il s'agit, en dernière instance, de s'immerger dans les petites et moyennes entreprises familiales congolaises pour mieux cerner les passerelles qui existent entre l'évaluation des performances des collaborateurs et les mesures incitatives capables de les rendre très proches de la perfection. Au-delà de son sens multidimensionnel, cet article peut être considéré comme un mammifère quadrupède. Ce caractère spécifique qui peut être perçu comme paradoxal renforce, au contraire, son caractère attrayant. En effet, sur le plan sociétal, cet article valorise les PME familiales qui demeurent moins visibles dans un terreau dominé par les entreprises œuvrant dans d'autres secteurs d'activités. Sur le plan académique, cette recherche vise à opérationnaliser et à agencer les concepts de PME familiales, d'évaluation des performances, de ressources humaines et de renforcement des connaissances du capital humain au sein d'une entreprise. Sur le plan managérial, il s'agit de rendre pratique et effectif la corrélation entre l'évaluation des performances des collaborateurs et son corollaire, l'amélioration des

performances des employés afin de leur donner les outils nécessaires à la production des biens et des services de qualité pour le grand bénéfice de la clientèle et la pérennisation de la petite et moyenne entreprise familiale. Sur le plan tactique, cette recherche vise à attirer l'attention des managers et des consultants sur la finalité objective de considérer l'évaluation des performances comme un outil ayant pour but de rendre meilleure la productivité des collaborateurs au sein des petites et moyennes entreprises familiales.

Dans cet ordre d'idée, la problématique de ce papier est la suivante : « comment l'évaluation des performances peut-elle contribuer au perfectionnement des ressources humaines au sein d'une PME familiale congolaise. » ?

Cet article nous conduit à présenter, en premier lieu, la revue de la littérature sur l'évaluation des performances des collaborateurs dans les PME familiales. En second lieu, nous montrons la méthodologie de la recherche mobilisée pour collecter et pour analyser les données. En troisième lieu, nous présentons et discutons les résultats de la recherche par le biais d'une confrontation entre ces derniers et la littérature managériale disponible.

## **1. La revue de la littérature**

Dans l'optique de ce cadrage théorique, trois concepts méritent d'être cernés : l'évaluation des performances, les petites et moyennes entreprises familiales et les ressources humaines.

### **1.1. L'évaluation des performances**

La question de la mesure de la performance est omniprésente dans le fonctionnement des petites et moyennes entreprises familiales. Il faut être en mesure d'évaluer objectivement les performances des collaborateurs afin de les améliorer (Plauchu, 2013). Cette évaluation des performances au sein des petites et moyennes entreprises familiales doit s'inscrire dans une démarche traditionnelle visant, d'une part, à s'assurer de la capacité des collaborateurs d'atteindre les objectifs fixés dans les délais, d'autre part, à obtenir les garanties sur leur aptitude à créer, dans un horizon déterminé, de la valeur pour la compétitivité de l'entreprise (Charreaux, 1998). Dans le souci majeur d'organiser une évaluation objective des performances des collaborateurs, la fixation des objectifs assortie des critères d'évaluation est un préalable qui s'impose de fait. Par objectif, nous entendons un but à atteindre et non une tâche à réaliser (Selmer, 2003). Avant la fixation de l'objectif, l'évaluateur doit s'assurer de la mesurabilité de ce but. De façon spécifique, cet objectif doit être spécifique, mesurable, atteignable, réalisable, dans le temps (SMART). Trois indicateurs sont appelés à constituer le socle de la définition de l'objectif pouvant permettre l'évaluation des performances des collaborateurs (Selmer, 2003).

Ces indicateurs sont : la performance : la capacité à produire les biens et les services de qualité pour satisfaire la clientèle et la hiérarchie ; les exigences dans lesquelles devraient s'exercer cette performance ; le degré de performance jugé tolérable. Cette évaluation des performances des moyens humains, en prenant en considération les objectifs fixés, doit également tenir compte de quatre critères (Moloumba Mokango, 2020) : l'efficacité, c'est-à-dire, la capacité d'atteindre les objectifs dans les délais ; l'efficience, en d'autres termes, l'aptitude à produire les biens et les services au moindre coût ; la performance qui désigne la volonté de produire les services de qualité ; l'épigenèse qui signifie l'aptitude à innover ou à créer quelque chose qui n'a jamais existé.

En outre, l'environnement de l'entreprise et la culture organisationnelle de cette dernière conditionnent les modalités d'évaluation des performances du capital humain au sein d'une petite et moyenne entreprise familiale (Paranque et al, 1997). Elle peut s'inscrire dans une logique d'amélioration des performances si le potentiel humain se situe au cœur des enjeux qui régissent la vie de la PME. L'évaluation des performances peut également avoir une orientation purement financière si les ratios de la rentabilité qui ont longtemps bénéficié d'un positionnement dominant dans la vie effective des entreprises continuent à s'imposer avec une exigence accrue (Cauvin et Bescos, 2011). A cet effet, en s'appuyant sur les approches stratégiques développées dans la littérature managériale (Strategor, 1997), une analyse visant à déceler les forces et les faiblesses de l'évaluation des performances des ressources humaines peut être un secours indispensable pour écarter les points faibles au profit des points forts. Cependant, ce diagnostic peut, toutefois, présenter ses limites, car ce sont les points faibles des évaluations des performances, imposés par l'environnement culturel et identitaire qui peuvent finalement et justement permettre aux points forts de s'exprimer avec une précision croissante (Paranque et al, 1997).

Dans la littérature, nous trouvons l'idée selon laquelle la taille de la petite et moyenne entreprise familiale peut influencer ses systèmes de contrôle y compris son évaluation des performances (Bruns et Waterhouse 1975 ; Merchant 1981 ; Ezzamel 1990). Allant dans le même sens, les travaux de Hoque et James (2000) stipulent que la relation entre la taille de l'entreprise et les complications de communication, de contrôle et ipso facto d'évaluation des performances n'est plus à démontrer. L'augmentation de la taille d'une PME familiale s'accompagne par voie de conséquence des difficultés liées à la complexité de l'évaluation des performances des collaborateurs. Il serait utile de dire, en définitive, avec Cauvin et Bescos (2011) qu'une PME

familiale disposant d'un effectif plus conséquent engendre un système d'évaluation des performances plus spécifique et plus sophistiqué.

Dans la vie quotidienne des petites et moyennes entreprises familiales, la fonction ressource humaine s'occupe de deux volets : le volet administratif et le volet développement des compétences. En cela, l'évaluation des performances tient compte de ces deux dimensions. Le côté administratif cherche à cerner l'optimisation des tâches, tandis que le côté du développement des compétences veille à l'amélioration des compétences des collaborateurs. Dans cette perspective, l'évaluation des performances contribue comme vecteur de perfectionnement des collaborateurs, encore appelés : les clients internes des petites et moyennes entreprises familiales (Gilbert et Charpentier, 2004).

Outil multidimensionnel, pour s'accorder avec Bourguignon (1996), l'évaluation des performances des collaborateurs, au sein des petites et moyennes entreprises familiales, est un ensemble d'agencements dont la fonction première est de porter un jugement sur les aptitudes d'un collaborateur en vue de collecter des informations qui, après étude minutieuse, seraient à même de démontrer quelque chose de crédible et de consistant sur la capacité du collaborateur à produire les biens et les services suivant les normes établies par la hiérarchie et la demande exprimée par la clientèle externe (Gilbert et Charpentier, 2004).

Par ailleurs, deux courants de pensées peuvent être mobilisés lorsqu'il s'agit d'aborder la question de l'évaluation de la performance des collaborateurs dans les PME familiales. Ces deux courants de pensées donnent la possibilité d'appréhender la lecture de l'évaluation des performances (Salgado, 2013). Le premier courant est celui qui pense que l'évaluation de la performance des collaborateurs vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Il n'est donc pas étonnant que le management des PME familiales soit centré sur cette création de valeur et la manière de la piloter (Saulquin et Schier, 2007). Dans cette perspective, l'évaluation de la performance des collaborateurs au sein des PME familiales a pour objectif de les inciter à produire davantage en vue de faire un retour sur investissement et permettre aux actionnaires de gagner leur dividende en fin d'année. Dans cette optique, l'évaluation des performances des ressources humaines apparaît, d'une part, comme un mythe mobilisateur ; d'autre part, comme un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier au sein d'une organisation (Dejours, 1998). Le second courant de pensée qui peut être mis en mouvement est celui qui s'inscrit dans l'optique de la théorie des ressources. Ce courant soutient que la PME familiale dispose d'un certain nombre de ressources. Parmi ces ressources, les moyens humains,

première force de production occupent une place de choix. Il appartient à la PME familiale de développer les approches stratégiques capables de doper la production des ressources humaines en vue de tirer la meilleure partie de ces mêmes ressources. L'organisation se doit également de transformer à son avantage les conditions de son environnement (Barney, 1991). Dans ce viatique, l'évaluation des performances des ressources humaines repose non seulement sur la capacité de la PME familiale de chercher la production des biens et des services de qualité, mais également sur l'appréciation de la qualité des ressources et celle de leur manière d'agencement (Marion et al. 2012).

Cependant, plusieurs objectifs peuvent inciter une petite et moyenne entreprise familiale à organiser une évaluation des performances des collaborateurs :

- le premier but visé par une évaluation des performances des moyens humains au sein d'une petite et moyenne entreprise familiale peut être la volonté de l'équipe dirigeante de se justifier, de rendre les comptes et de prouver les performances individuelles qui constituent la somme de la performance organisationnelle. L'idée étant d'inciter les actionnaires à donner leur accord de principe sur la continuation de tel ou tel projet au sein de la PME ;
- le second but visé est intimement lié aux connaissances et à l'apprentissage. L'idée étant d'évaluer objectivement les collaborateurs pour détecter les points forts, déceler leurs points faibles et s'appesantir sur les points forts pour transmuter, tels les alchimistes de l'ancienne époque, les faiblesses (vils métaux) en or (points forts).

Ce second but a pour particularité l'intention de trouver en interne les données fiables pour aller au-delà de la réalité immédiate qui est parfois utopique, et prendre des décisions courageuses et audacieuses pour l'améliorer. C'est cette mesure de la performance des collaborateurs dans les petites et moyennes entreprises familiales qui intéresse notre article. Cette évaluation permet de clarifier les écarts entre les objectifs fixés et l'atteinte des résultats. Ces écarts, par le truchement de la magie des connaissances, se transforment en besoin. Ces besoins, à leur tour, se transforment en module de formation ou de coaching. A ce module de formation sont affectées les compétences nécessaires au perfectionnement et, par le fait même, à l'amélioration des performances des collaborateurs. Il s'agit, somme toute, d'organiser « les évaluations plus pertinentes pour ce qui est de renforcer la connaissance et de contribuer à l'apprentissage et à l'amélioration de la performance » des collaborateurs dans les organisations (Audigier, 2008).

## 1.2. Les PME familiales

Les petites et moyennes entreprises sont, non seulement les plus anciennes, mais encore les plus nombreuses au niveau mondial. Le pourcentage au niveau européen se situe entre 60 et 93%. En Australie, elles occupent les trois quarts des entreprises nationales. Aux-Etats Unis d'Amérique, elles sont estimées à hauteur de 93% (Moumou, 2015). En République du Congo, aucune étude spécifique n'a été faite sur les PME familiales. Elles sont inscrites dans un registre global des PME et traitées selon la loi des PME de 2014 qui définit trois critères pour déterminer une petite et moyenne entreprise. Ces critères sont le capital social, le chiffre d'affaires et les effectifs. En s'inscrivant dans une logique globalisante par le biais de la littérature managériale, nous retenons que les petites et moyennes entreprises familiales se développent dans une dualité caractérisée par le conservatisme et l'esprit d'entreprise (Meot, 2018). Du point de vue du conservatisme, les PME familiales sont dominées par une volonté profonde de succession orientée vers le collaborateur, membre de la famille, disposant des attitudes observées et constatées, pouvant continuer à véhiculer l'esprit culturel de l'entreprise sur le long terme. Souvent, cette logique des citadelles du conservatisme est au-delà des principes qui régissent le retour sur investissement des PME familiales. Du point de vue managérial, que nous avons appelé esprit d'entreprise, les PME familiales privilégient le modèle paternaliste pour protéger, d'une part, le socle familial, et pour consolider la pérennisation de l'entreprise, d'autre part.

Devant cette dualité factuelle, l'évaluation des performances des collaborateurs peut s'avérer subjective avec pour corollaire la détection objective des faiblesses, du membre de la famille retenu d'avance pour la succession, en vue de le performer de manière à le situer dans une position compétitive remarquable.

Dirigées par un membre de la famille et les autres membres, cousins, frères et sœurs occupant des postes stratégiques au sein de la direction générale, les petites et moyennes entreprises familiales sont parfois les grandes oubliées de l'économie de plusieurs nations (Veysset, 2020) des aides de l'Etat parce que disposant des cash-flows pouvant leur donner la possibilité de financer elles-mêmes leurs projets. Avec un actionnariat stable et à majoritaire familial, cette catégorie d'entreprise crée des emplois, génère de la richesse et se projette sur le long terme pour continuer à sauvegarder, de génération en génération, l'honneur de la famille. Dans le cadre de leurs investissements, les managers des PME familiales ne cherchent pas à faire un coup. La création de la valeur doit les aider à transmettre aux générations futures une entreprise saine.

Comme toute œuvre humaine, les petites et moyennes entreprises familiales présentent des avantages et des inconvénients. Les points forts des PME familiales se situent, d'abord, au niveau de leur performance. En effet, les études menées par le cabinet PWC (2011) démontrent à juste titre que les petites et moyennes entreprises familiales présentent les ratios de rentabilité plus que les autres entreprises. Ce positionnement stratégique, fruit de leurs efforts, conforte leur rentabilité (Maury, 2006 ; Anderson et Reeb, 2003). La performance contribue à la compétitivité des PME familiales (De Bruyn, 2015) par la proposition des biens et des services dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle de la concurrence, le modèle de la structure organisationnelle en soleil (Moumou, 2015) qui empêche la séparation des pouvoirs entre le propriétaire et le gestionnaire dans le cadre de la gestion quotidienne de l'entreprise afin de limiter les conflits (Bughin et Colot, 2008) et le processus décisionnel concerté qui favorise un management participatif apaisé ((Maury,2006). Ensuite, le deuxième atout est que les PME familiales ont une stabilité psychologique et financière reconnue comparativement aux entreprises orientées vers les investissements extérieurs. Elles possèdent également une fugacité moins gourmande comparativement au capitalisme boursier (UBS, 2016). Enfin, le dernier atout des PME familiales est, sans nul doute, leur attachement à leurs employés. Ce style de direction permet aux employés de dépasser les considérations de la compétence collective au profit de la capacité collective. Au niveau de la compétence collective, c'est le « chacun pour soi », tandis qu'au stade de la capacité collective, la PME familiale est considérée par les employés comme une vie dans une vie. Ce style de management où les employés sont considérés comme les membres d'une même famille, incite les tops managers des PME familiales à assumer leur responsabilité par la satisfaction des besoins de la famille (Van Caillie, 1999).

Les PME familiales présentent également des inconvénients. Le premier des inconvénients est la peur de s'endetter qui peut empêcher les managers des PME familiales à se lancer dans des projets plus structurants et surtout de grande nature. La deuxième faiblesse est le frein familial. En effet, les tops managers des PME familiales sont, à grande majorité et presque tous, des membres appartenant à une famille. Ce type de choix est sujet à discussion et à réflexion. Il peut être source d'un style autoritaire qui se repose sur une vision simpliste et une stratégie de motivation sentimentaliste (Bughin et Colot, 2008). L'évaluation reste, à cet effet, un outil qui vise essentiellement à valoriser les ressources humaines pressenties pour occuper la très haute fonction de l'entreprise.

La succession est l'un des critères qui définit la vie d'une entreprise familiale. Elle constitue le nombril de sa pérennisation la plus citée et son facteur clé de succès la plus connue. Sa réussite est un élément indispensable pour le propriétaire (Bayad et Barbot, 2002) qui vise à léguer aux générations futures une tour douée d'une beauté singulière en termes de performance, de résilience, de pérennité et de productivité. Dans le cadre de cette succession, deux styles de succession qui se complètent peuvent être mobilisés : le style de succession managérial et le style de succession patrimonial. Les attitudes du propriétaire de la PME familiale déterminent non seulement la réussite de la succession, mais également l'imbrication et la jonction entre les deux modèles, notamment managérial et patrimonial (Kets de Vries, 1985 ; Lansberg, 1988 ; Catry et Buff, 1996).

Cependant, cette succession est souvent confrontée à l'aspect générationnel (Cadieux, 2005). Il a été, par exemple, démontré dans la littérature managériale que les PME familiales nées au lendemain de la seconde guerre mondiale éprouvent les difficultés de succession (Allouche et Amann, 1998 ; Julien, 2000). Cette complexité dans le processus de transfert et cette difficulté dans la succession réelle s'expliquent, d'une part, par le refus manifeste des propriétaires à s'éloigner de la gestion traditionnelle de la PME qu'ils ont gérée pendant des années ; d'autre part, par les attitudes et les aptitudes de la nouvelle génération dans le management effectif de la petite et moyenne entreprise familiale. Dans le souci majeur de résoudre cette épineuse question de succession, les travaux des auteurs tels que (Atchley, 1976 ; Beehr, 1986 ; Ashforth, 2001 ; Cardieux, 2005) suggèrent deux approches de solutions, entre autres, la retraite et la transition de rôle.

Champ d'action du management des organisations, terrain d'étude pour la gestion des ressources humaines (Poulain-Rehm, 2006), la performance des petites et moyennes entreprises familiales n'est plus à démontrer. Elles jouent un rôle important dans le développement économique de plusieurs nations (Bughin et Colot, 2008). Catégorie d'entreprise la plus popularisée dans le secteur privé (Morck et Yeung, 2003), la petite et moyenne entreprise familiale occupe à elle seule entre 50 et 90% du produit intérieur brut de toutes les économies qui ont opté pour la prédominance des entreprises privées au niveau mondial (Kenyon-Rouviniez et Ward, 2004). En Europe, les PME familiales se représentent ainsi qu'il suit : 75 % des entreprises seraient familiales au Royaume-Uni, 80 % en Allemagne et en Espagne, 85-90 % en Suisse et 99 % en Italie. Caractérisées par le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise et la volonté de transmettre

l'entreprise à la génération suivante, les petites et moyennes entreprises familiales bénéficient d'une performance économique et organisationnelle significative, comparativement aux autres formes d'entreprises (Mourgues, 1987). Cette performance fait que le retour sur investissement de ce type d'entreprise soit situé autour de 75%, selon les travaux de Monsen et al. (1968). Alors que les publications de Daily et Dollinger (1992) trouvent la performance des PME familiales dans la marge d'exploitation et de la croissance des ventes, les études d'Allouche et Amann (1997) estiment sans équivoque que la performance des PME familiales sur le plan social, économique et financier est au-dessus de la moyenne des autres entreprises œuvrant dans d'autres secteurs d'activités. La productivité propre des petites et moyennes entreprises familiales est plus élevée et satisfaisante et sa capacité de résilience est plus dynamique (Gallo et Vilaseca (1996 ; Ganderrio (1999). Somme toute, les petites et moyennes entreprises familiales recèlent des ratios de rentabilité et de fonds propres qui les situent au-dessus de la performance. Certains auteurs n'hésitent pas de parler en termes de sur-performance (Jorissen et al, 2002).

### **1.3. Les ressources humaines**

La question du capital humain est abordée avec acuité par les sciences de gestion. Première matière première d'une organisation, les ressources humaines apparaissent comme un paramètre de première importance dans la compétitivité des petites et moyennes entreprises familiales (Razouk et Bayad, 2010). Dans cet ordre d'idée, l'investissement dans les moyens humains exige un ensemble de méthodes en vue de sélectionner les meilleures compétences, les mettre dans le moule stratégique de la culture organisationnelle, parfaire leurs aptitudes avec pour finalité ultime de permettre aux petites et moyennes entreprises familiales de faire face à la concurrence (Beer et al. 1984 ; Pfeffer, 1998).

Bien qu'elles soient considérées comme les entreprises les plus anciennes et les plus compétitives au niveau mondial, les petites et moyennes entreprises familiales sont confrontées à un problème réel de gestion des effectifs (Naro, 1990). Alors que certains propriétaires des PME familiales s'orientent progressivement vers l'externalisation de la gestion des ressources humaines ; d'autres, par ricochet, restent dans la démarche traditionnelle visant à procéder eux-mêmes au processus de recrutement à cause de l'intérêt particulier et stratégique qu'ils accordent au capital humain dans la vie de leur entreprise. Quoi qu'il en soit, le management

des effectifs reste une pratique réelle dans la performance des PME familiales ; le manque de cohérence demeure une approche reconnue dans le quotidien des entreprises de cette catégorie ; et le capital humain constitue une force de production stratégique pour la majorité des propriétaires de ces PME familiales.

Dans la littérature managériale, nous apprenons que rares sont les petites et moyennes entreprises qui vivent longtemps (Grimant, 2013). Elles finissent par disparaître après une existence de quelques mois ou de quelques années. Dans cette même littérature, nous apprenons aussi que les petites et moyennes entreprises familiales ont l'exclusivité et l'exception de vivre plus longtemps lorsque les propriétaires sont dominés par une volonté profonde de léguer aux générations futures un héritage pour la dignité et l'honneur du nom de la famille. Pourtant, la fonction ressource humaine reste moins structurée dans le management de cette forme d'entité. Il n'est pas rare de constater un manque de structuration, une absence de ressources humaines qualifiées en interne et la prégnance de l'amateurisme dans l'élaboration et le déploiement des politiques des ressources au sein des petites et moyennes entreprises familiales (Mahé de Boislandelle, 1988). Cet état des faits, loin de performer les ressources humaines d'une petite et moyenne entreprise peut constituer un frein avec des conséquences incommensurables pour les parts de marché de l'entreprise, le retour sur investissement et la compétitivité de la PME familiale (HILMI, y., & NAJI, F. 2016)..

Par ailleurs, il sied de noter que les propriétaires des PME familiales ne sont pas outillés en planification stratégique et opérationnelle des moyens humains au sein d'une entreprise. Cette absence de connaissance, prémices des erreurs monumentales, expliquerait certainement le choix peu rationnel des ressources humaines dans certaines PME familiales (Benoît et Rousseau, 1990). Le manque de planification met les propriétaires des PME familiales en position de réaction et non en position de prévision. N'ayant pas toujours de temps nécessaire pour se consacrer à cet exercice, parce que caractérisé par le manque de moyens des propriétaires, l'absence de planification des moyens humains constitue l'un des points faibles de la fonction ressource humaine au sein des petites et moyennes entreprises familiales.

Dans les PME familiales, les moyens humains intègrent la politique stratégique des ressources humaines d'une direction ou d'un service ressources humaines. Cette gestion des ressources humaines est considérée non seulement comme un ensemble des pratiques liées à la gestion des employés (Burke, 2011), mais également comme un ensemble de pratiques permettant de

donner à l'entreprise, en nombre considérable, du capital humain disposant des capacités nécessaires pour contribuer à l'atteinte des buts de la PME familiale (Benoît et Rousseau, 1990). Dans les PME familiales, les services des ressources humaines sont chargés de : recruter les ressources humaines, évaluer et améliorer les performances des ressources humaines, mettre en place une politique de rémunération, gérer les relations professionnelles et mettre en place une politique interne des ressources humaines (Cocula, 2002).

Compte tenu de cette revue de la littérature, trois propositions théoriques s'imposent à cette recherche :

- les PME familiales bénéficient d'un positionnement stratégique dans le secteur privé ;
- les PME familiales réalisent des évaluations des performances de leurs employés ;
- les évaluations des performances permettent de perfectionner les collaborateurs au sein des petites et moyennes entreprises familiales.

## 2. La méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette recherche qui porte sur l'évaluation comme facteur d'amélioration des collaborateurs au sein des PME familiales, nous allons mobiliser la méthodologie qualitative. Cette méthodologie s'inscrit dans le fil rouge de notre étude. En effet, la recherche qualitative donne, d'abord, aux chercheurs la possibilité d'explorer les émotions, les sentiments, les attitudes et le vécu des acteurs interviewés au sein des petites et moyennes entreprises familiales (Aubin-Auger et al, 2008). Ensuite, la méthodologie qualitative vise également à interpréter les phénomènes, à comprendre les significations que les acteurs ont de leur propre vie et du fonctionnement de la petite et moyenne entreprise familiale où ils sont employés ou propriétaires (Anadon, 2006). Toutefois, le sens donné à ces faits, doit se réaliser dans l'appréhension des interactions qui peuvent exister entre les acteurs et leur environnement d'expression immédiate. Bien qu'elle soit considérée comme un glissement (Gohier, 2004), la méthodologie qualitative intègre aussi dans son applicabilité les critères de crédibilité, de fiabilité et de transférabilité (Manning, 1997 ; Savoie-Zajc, 2000). Par ailleurs, les spécialistes et les praticiens qui s'intéressent à la méthodologie qualitative, dans les petites et moyennes entreprises familiales, tentent et essaient de cerner le phénomène tel que le vivent les acteurs avec lesquels ils sont en contact lors de la collecte des données. Ils s'efforcent aussi, bien que cela ne soit pas facile, de clarifier la certitude en tentant d'entrer à l'intérieur de l'univers observé (Poisson, 1983). Pénétrer à l'intérieur de l'environnement étudié ne signifie pas l'influencer. Il s'agit en quelque sorte de prendre de la distance pour mieux comprendre le phénomène tel

qu'explicité par les sujets interviewés (Moloumba Mokango, 2020). La force de la méthodologie qualitative se trouve également dans l'exploration. Elle s'intéresse aux secteurs où la rareté des publications n'est plus à démontrer (Moloumba Mokango et Mzid, 2019). Enfin, la méthodologie qualitative est mise en mouvement dans les recherches scientifiques dont le pourquoi ou le comment est utilisé comme question principale pour mieux comprendre l'objet de l'étude (Yin, 2012).

Les éléments qui viennent d'être explicités trouvent leur raison d'être dans notre sujet. En effet, notre thème s'intitule : évaluer pour performer les ressources humaines d'une entreprise : une immersion dans les PME familiales congolaises. Nous cherchons par le biais de cette publication à interpréter le phénomène de l'évaluation des performances qui entraîne le perfectionnement du capital humain au sein des petites et moyennes entreprises familiales congolaises. Il sied aussi de rappeler l'inexistence de publications ayant trait aux PME familiales en république du Congo. En dernier lieu, nous visons, dans une démarche rigoureuse, relevant de l'art managérial, à comprendre comment ce processus qui part de l'évaluation des performances peut occasionner le renforcement des aptitudes du capital humain dans une petite et moyenne entreprise familiale.

Nous avons choisi la méthodologie qualitative parce que nous refusons de nous enfermer dans notre bureau ou dans notre laboratoire, pour imaginer, tel un chercheur de salon, des faits irréels. Nous sommes convaincu que le contact avec les acteurs de terrain nous aidera à mieux éclairer le phénomène.

Dans le fil conducteur de notre recherche, nous avons fait usage d'un guide d'entretien pour collecter les données qualitatives. Ce guide d'entretien définitif a tout de même été précédé par un guide d'entretien exploratoire soumis et testé auprès d'un échantillon respectif des spécialistes des petites et moyennes entreprises familiales. A l'issue de cette phase expérimentale, un guide d'entretien définitif a été retenu. Cet instrument de collecte d'informations a été réparti en trois étapes. La première a concerné la présentation de chaque PME familiale retenue. La deuxième a porté sur l'évaluation des performances. La troisième s'est intéressée au lien entre évaluer et performer les ressources humaines dans une PME familiale et la quatrième sur les difficultés rencontrées dans l'exercice de l'évaluation des performances.

Dans le respect des principes sacro-saints de la méthodologie qualitative, nous avons fait appel aux entretiens semi-directifs comme méthode de collecte des données auprès des sujets

interviewés. Ces entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face auprès d'une dizaine d'acteurs notamment les acteurs principaux, les acteurs secondaires et les acteurs complémentaires venant du top management, du senior management et parfois même du middle management de chaque petite et moyenne entreprise retenue comme cible faisant partie de notre échantillon d'entreprise. Le choix de ces acteurs s'explique par le fait que nous situons, dans notre appréhension et notre acceptation, l'évaluation des performances au niveau stratégique et intermédiaire de la PME familiale à cause de la complexité dans l'interprétation et la synthèse qui accompagnent l'évaluation des performances des collaborateurs au sein d'une petite et moyenne entreprise familiale. Cependant, cela ne nous a pas empêché de faire intervenir également le niveau opérationnel. En effet, nous nous sommes inscrit dans une logique d'après laquelle, les collaborateurs sont les bénéficiaires du processus d'évaluation des performances dans une PME familiale. Les entretiens semi-directifs soumis aux acteurs retenus ont duré 1h05 minutes.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces entretiens semi-directifs, en face à face, nous nous sommes efforcé d'adopter la même attitude vis-à-vis de tous les acteurs interviewés. Bien que cela reste un exercice délicat, parce que l'être humain est loin d'être un lion capable de produire les mêmes gestes pour exprimer une telle acceptation ou un tel refus, nous avons posé les mêmes questions, de la même manière, à tous nos acteurs de terrain. Il nous arrivait de reformuler certaines questions lorsqu'on constatait que l'acteur interviewé s'éloignait de l'objet de notre question. Certains faits, sourires et gestes des acteurs de terrain attiraient notre attention. Cela nous incitait à creuser davantage pour comprendre telle parabole ou clarifier telle signification. Pour analyser les données qualitatives mises à notre disposition, nous avons opté pour l'analyse de contenu. Le choix de l'analyse de contenu s'explique par le fait qu'il s'agit d'une méthode qui a pour objet l'analyse systématique et rationnelle de messages/communications aux fins d'en faire sortir le sens profond du phénomène et de produire des inférences sur les exigences qui conduisent à la production de ces significations (Dany, 2016). Il s'agit, dans une certaine mesure, d'une technique qui s'inscrit dans une logique du construit au détriment de l'intuition (Bardin, 1998) et qui a la capacité de rendre plus explicite la profondeur des données qualitatives (Moloumba Mokango et Elenga, 2020). L'analyse de contenu convient à notre démarche parce qu'il s'agit d'une approche qui peut être dupliquée et appliquée par d'autres chercheurs pour obtenir des résultats fiables (Moloumba Mokango et Mzid, 2019 ; Kouamé, 2016 ; Bauer, 2012 ; Berelson, 1952).

Suivant le processus de l'analyse de contenu, le traitement des données a suivi un processus triptyque ainsi qu'il suit : en premier lieu, nous avons transcrit de la façon la plus fidèle possible (Abaté,2018) les données qualitatives contenues dans notre journal de l'article sur un autre document plus présentable pour avoir une lecture claire à même de mieux nourrir notre esprit de la sève naturelle des informations recueillies auprès des acteurs de terrain. En deuxième lieu, nous avons procédé à une lecture double. La première lecture a été flottante pour préparer les capacités intérieures à s'acclimater des concepts utilisés par les sujets interviewés. La deuxième lecture a contribué à l'imprégnation des vérités cachées dans les propos émis par les acteurs que nous avons interrogé, par nos soins, en face à face (Moloumba Mokango, 2019). En troisième lieu, nous avons organisé, codifié et catégorisé les données en vue de procéder à une forme de confrontation entre les réponses des uns et des autres pour décider en dernière instance sur le concept qui revient avec insistance (Paillé et Mucchielli, 2012). Alors que l'organisation et la codification ont été d'un secours indispensable dans la classification, la catégorisation s'est faite, quant à elle, dans la conformité à la réalité avec la volonté manifeste de traiter complètement le sujet, l'exclusivité et la justesse dans la réflexion. Cette démarche nous a permis d'avoir une grille provisoire des résultats.

### 3. Présentation des PME ciblées et des résultats de la recherche

Cette partie se subdivise en deux volets : le premier volet vise à dévoiler les PME familiales étudiées, le second volet est réservé à la présentation des résultats de la recherche.

#### 3.1. Présentation des PME retenues

Pour vérifier nos propositions théoriques, nous avons sélectionné trois petites et moyennes entreprises familiales œuvrant dans l'aire géographique du Congo. Ces entreprises se présentent suivant le tableau ci- après :

**Tableau 1 : création des entreprises ciblées**

Nom de la PME	Date de création	Nombre d'employés
Saphir	2000	54
Lessimo Associate	2015	8
Sapro Mayoko	2010	98

**Source : auteurs, 2020**

Ce premier tableau indique le nom de chaque petite et moyenne entreprise étudiée, sa date de création et surtout le nombre de ses employés. L'élément nombre est un critère important, car

la loi congolaise de 2014 considère comme PME familiale toute entreprise ayant un nombre d'employé inférieur ou égal à cent (100).

**Tableau 2 : Filiation des entreprises cibles**

Nom de la PME	Propriétaire	Gestionnaire actuel	Filiation	Domaine d'intervention
Saphir	Père	Fils	Père – Fils	Hôtellerie
Lessimo Associate	Epouse	Epoux	Epouse- Epoux	Service juridique
Sapro Mayoko	Père	Fils	Père – Fils	Minier

Source : auteurs, 2020

Ce tableau à cinq colonnes explique à juste titre que les trois petites et moyennes entreprises familiales ont été créées par un membre de la famille et la dimension managériale est aujourd'hui sous l'égide d'un membre de la famille. Dans chaque petite et moyenne entreprise, nous avons, d'abord interviewé les acteurs principaux. Ensuite, nous nous sommes permis d'interroger, par le biais des entretiens semi-directifs, les acteurs secondaires. Enfin, nous avons ajouté les acteurs complémentaires. Les acteurs principaux sont les directeurs généraux, les responsables et les gestionnaires. Les acteurs secondaires sont constitués des employés et les acteurs complémentaires sont composés des membres du syndicat. Les acteurs principaux sont présentés dans le tableau ci-dessus :

**Tableau 3 : acteurs principaux de chaque PME**

Nom de la PME	Prénom de l'acteur principal	Niveau universitaire	Fonction occupée	Expérience professionnelle
Saphir	Ferdinand	Maîtrise en économie	Directeur général	20 ans
Lessimo Associate	Rosli	Licence en droit	Assistant juridique	6 ans
Sapro Mayoko	Paul	Licence en logistique	Responsable logistique	10 ans

Source : auteurs, 2020

### 3.2. Présentation des résultats

Les résultats de la recherche occupent une place de choix dans une étude scientifique. C'est même la partie la plus attendue. Dans cette perspective, les résultats qui suivent ont été retenus dans l'optique de notre recherche. Ils se présentent ainsi qu'il suit :

### **3.2.1. La fixation des objectifs : une condition obligatoire pour une évaluation objective**

Pour mieux évaluer les collaborateurs au sein des petites et moyennes entreprises familiales, la fixation des objectifs est non seulement un préalable, mais également une condition sine qua non qui donne aux managers la capacité d'évaluer objectivement leurs employés. Ne pas fixer les objectifs spécifiques, mesurables, atteignables et réalisables dans le temps (SMART), est une erreur de management que devraient éviter tous les managers qui assument la charge de mesurer les compétences des collaborateurs au sein d'une PME familiale. Il existe, à cet effet, deux types d'objectifs : les objectifs de contribution qui ont pour mission d'améliorer une situation spécifique pour augmenter le résultat d'une activité existante et les objectifs d'amélioration qui visent essentiellement à mener une action nouvelle. Il appartient, dans cette perspective, à chaque évaluateur de définir les objectifs de leurs collaborateurs, en début d'année, en vue de les préparer à mieux exposer les raisons fondamentales de leur réussite et aussi les mobiles de leur échec dans certains domaines d'intervention.

Cette argumentation est confirmée par les propos suivants :

« J'ai une grande expérience dans la gestion des hommes. Je participe, dans cette optique, aux évaluations des performances des collaborateurs. Cette évaluation est basée sur les objectifs assortis des critères que nous avons fixés aux collaborateurs en début d'année. Personnellement, je n'évalue les collaborateurs que sur la base des objectifs fixés pour éviter que l'évaluation qui est un exercice noble se transforme en un jugement du dernier jour, comme celui décrit dans les saintes écritures », (Paul).

S'inscrivant dans cette veine, une autre actrice soutient :

« La logique voudrait que l'évaluation des performances soit faite sur la base des objectifs fixés pour éviter tout malentendu », (Chancia).

### **3.2.2. L'évaluation des performances : pivot de la compétitivité des PME familiales**

Les petites et moyennes entreprises familiales œuvrent dans un océan rouge de concurrence dans leur secteur d'activité. Elles vivent déjà, depuis quelques années, sous la domination d'une houle impulsée par deux crises majeures, notamment la crise économique et la crise pandémique. Dans ce genre d'environnement à forte concurrence agressive, les approches les plus dynamiques, pour aider les petites et moyennes entreprises à compétir avec les entreprises existantes ainsi que les nouveaux entrants sans oublier les produits de substitution, sont les plus

recommandées. Cela peut s'expliquer. En effet, dans une économie de marché, il est suggéré de produire pour continuer à produire et non de fabriquer les biens ou les services pour les écouler sur le marché. Compte tenu de cette réalité managériale, l'évaluation des performances des collaborateurs avec sa loi de conséquence permet, aux petites et moyennes entreprises familiales, de vivre dans un îlot entouré d'un océan de requins dont la loi la plus connue et la plus appliquée est celle de la jungle économique : soit tu te différencies des concurrents, soit tu dois disparaître. Dans cet ordre d'idée, l'évaluation des performances des moyens humains au sein des petites et moyennes entreprises familiales apparaît comme un socle sur lequel repose la compétitivité des entreprises. Elle donne à l'entreprise l'aptitude à faire face à la concurrence et à construire les sillons d'un avenir bénéfique dans une terre fertile, arrosée par une pluie abondante et bénie par le ciel nourricier, grâce à une volonté manifeste d'apprentissage continu. Cette idée est soutenue par les verbatims suivants :

« Nous évoluons dans une société de service. Lorsque le service est bon, nous avons mille chances de retenir le client. Nous avons aussi mille chances de le faire revenir dans notre hôtel. Lorsque le service n'est pas bon, nous avons aussi mille chances de perdre les clients. L'évaluation des performances constitue notre force parce que nous avons la possibilité de corriger le tir, de réajuster ce qui n'a pas marché et même rattraper le client qui n'a pas été satisfait », (Ferdinand).

Allant dans le même sens, un autre sujet interviewé affirme :

« L'évaluation des performances nous permet de tamiser les compétences de nos ressources humaines. Nous ne le faisons pas pour torturer les collaborateurs. Loin de là. Nous ne le faisons pas aussi pour les juger. Cela ne nous ressemble pas. Nous le faisons parce que la vie de notre PME familiale en dépend », (Joseph).

### **3.2.3. La mesure de la performance : levier d'amélioration des compétences des ressources humaines dans les PME familiales**

Au-delà de tous les avantages que procure l'évaluation des performances des collaborateurs à l'entreprise se trouve l'amélioration continue des compétences. Il est d'ailleurs accepté qu'il n'y a pas de collaborateurs incompetents, mais il n'y a que les managers incompetents. Cela signifie que tout manager a l'obligation morale et professionnelle d'aider son collaborateur à évoluer rapidement pour dépasser le stade de la dépendance et atteindre le stade de la maturité où il peut facilement assumer en toute responsabilité des fonctions. Pour aider le collaborateur dans son processus d'amélioration qui consiste à lui fixer, d'abord, des objectifs simples,

ensuite des objectifs complexes et enfin des objectifs plus complexes, le manager s'arroge le privilège d'évaluer la performance de ses collaborateurs. Il s'agit, en quelque sorte, de leur donner les outils pour progresser rapidement. L'évaluation des performances contribue, dans cette optique, à perfectionner les employés dans les petites et moyennes entreprises familiales. C'est un instrument qui a pour but de faire accepter aux collaborateurs leurs limites, de prendre conscience de leurs talents en germination, d'intérioriser leurs forces en vue de booster leurs productions des biens ou des services pour la pérennisation de la petite et moyenne entreprise familiale. En définitive, la finalité d'une évaluation des performances du capital humain est d'aider ce dernier à s'élever par la production des services haut de gamme. C'est pour cette raison qu'il est suggéré aux potentiels humains de considérer leur vie professionnelle comme l'évaluation continue des performances.

Ces arguments sont soutenus par les réponses suivantes :

« J'occupe un poste stratégique dans le fonctionnement dans notre petite et moyenne entreprise. J'observe ce qui se passe lors des évaluations des performances des collaborateurs. Je puis affirmer que nous évaluons les collaborateurs mesurer la capacité des collaborateurs vis-à-vis de tel ou tel projet. Nous voulons aussi s'assurer des compétences de chaque collaborateur dans la réalisation des tâches à accomplir. Nous voulons en dernier lieu mieux connaître les points forts et les points faibles des collaborateurs pour les aider à consolider le cap des points forts et à améliorer les points faibles », (Rosli).

S'inscrivant dans la même logique, l'actrice Maryse soutient :

« Ce que j'aime dans l'évaluation des performances annuelles c'est qu'elle me donne enfin la possibilité à m'exprimer. Je dis ce que j'ai pu faire, je dis aussi ce que je n'ai pas pu faire. Il m'arrive aussi à m'exprimer sur mes perspectives. Mais ce qui est plus important dans tout ça, c'est tout ce qui est mis en action pour permettre d'améliorer mes faiblesses. Je pense que c'est la partie la plus intéressante ».

Continuant dans la même veine, le sujet Paul dit :

« Sur l'échelle de 4 nous sommes à 3. L'évaluation des performances est plus utile dans le perfectionnement de la productivité des collaborateurs ».

#### **3.2.4. L'évaluation des performances : un exercice complexe**

S'il est établi que l'évaluation des performances est considérée comme le pivot des services parce qu'elle permet aux managers d'améliorer les performances de leurs collaborateurs, il est

vrai que cet exercice reste et demeure une démarche complexe. Chaque entreprise conçoit une fiche d'évaluation conformément à sa culture organisationnelle et aux résultats attendus.

Cela est confirmé par les propos suivants :

« Dans notre petite et moyenne entreprise familiale, les évaluations ne se font pas chaque année. Cela se fait par projet. On évalue les collaborateurs avant, pour mieux s'assurer de leur capacité à produire, pendant le projet pour s'assurer que tout se passe comme prévu et après, pour avoir le cœur net sur le rendement final », (Ayman).

Un autre acteur s'inscrit dans cette vision et affirme : « connaissez-vous la roue de DEMING ? Notre évaluation des performances suit cette logique : fixer les objectifs, évaluer, réajuster et reformuler les objectifs pas bien maîtrisés », (Sollery).

### **3.2.5. La mesure de la performance : alliée de la formation des collaborateurs**

La mesure de la performance fait partie des outils qui permettent d'élaborer un plan de formation au sein d'une PME familiale. Au début de l'année, les objectifs sont fixés. En fin d'année, on évalue les performances pour détecter les écarts qui se sont constitués comme des freins dans l'atteinte des objectifs. Ces écarts se transforment en besoin et ce besoin en module de formation. Il est donc facile de conclure que l'évaluation des performances est une actrice majeure dans l'élaboration des plans de formation dans les PME familiales.

Cela est confirmé par :

« Après avoir détecté les faiblesses, nous organisons des formations pour aider nos collaborateurs à s'améliorer », (Lydia).

Un autre s'exprime en disant : « bien que nous rencontrons les difficultés dans la validation de certaines formations par la hiérarchie, elle reste la meilleure technique de perfectionnement du capital humain », (Frésia).

## **4. La discussion des résultats**

Notre article a démontré que la fixation des objectifs est une condition nécessaire pour l'évaluation objective des performances des collaborateurs au sein des PME familiales. Cette idée s'inscrit dans la démarche conceptuelle de Selmer (2003) qui soutient que la fixation des objectifs est un préalable à toute réflexion liée à l'évaluation des performances. Elle s'inscrit dans la même lignée que celle de Moloumba Mokango (2020) qui conclut sur la nécessité de clarifier les critères d'évaluation avant de procéder à la mesure de la performance des employés. Dans le fil rouge de notre article, nous avons démontré que l'évaluation doit aider les collaborateurs à parfaire leurs connaissances. L'idée de la perfection et de l'amélioration

constitue le fer de lance de l'évaluation des performances des moyens humains au sein des PME familiales. Cette idée ne s'inscrit nullement dans celle qui est évoquée par Cauvin et Bescos (2011) qui soutiennent sans équivoque que l'évaluation des performances des collaborateurs dans une PME familiale peut avoir tout simplement une finalité financière lorsque les ratios de la rentabilité continuent à s'imposer avec véhémence dans le fonctionnement effectif de l'entreprise. Soutenant presque à demi-mots cette idée, les travaux de Salgado (2013) stipulent que la création de la valeur tant recherchée par les PME familiales peut avoir pour but de renflouer les comptes bancaires des prioritaires au détriment des employés. Cependant, la question de l'évaluation des performances comme facteur de perfectionnement du capital humain est très proche de celle de Paranque et al (1997) qui estiment que l'évaluation des performances peut être positive lorsqu'elle cherche justement à transformer les points faibles des collaborateurs en points forts.

Dans le prolongement de cette étude, nous avons expliqué que l'évaluation des performances est le pivot de la compétitivité des PME familiales. Cet argument est très proche de l'idée évoquée par Charreaux (1998) qui confirme que la mesure de la performance des ressources humaines, dans une PME, est à même de donner aux employés la possibilité de dresser une armure contre les agressions de la concurrence. Cette pensée est aussi soutenue par les auteurs tels que ; Beer et al (1984) ; Pfeffer (1998) ; Gilbert et Charpentier (2004) qui expriment clairement les bienfaits de l'évaluation des performances des collaborateurs dans la compétitivité des PME familiales. Cependant, cette idée a une dissonance péjorative dans la pensée de Bughin et Colot, (2008). En effet, ces auteurs disent que l'évaluation des performances dans cette catégorie d'entreprise peut être également une stratégie motivationnelle basée sur le sentimentalisme et consistant à valoriser les ressources humaines pressenties pour occuper la très haute fonction de l'entreprise.

### **Conclusion**

Les petites et moyennes entreprises familiales ont bénéficié d'une attention particulière des chercheurs et des praticiens au cours de ces dernières années. Souvent qualifiées d'efficaces et d'efficientes, elles ont été soumises à des études les plus sérieuses et les plus pertinentes à en croire le nombre de publications qui pullulent dans la littérature managériale. Ces études précédentes ont eu pour mission de soigner des maux dont souffre la PME familiale, mais également de dégager les outils pouvant permettre aux stratèges et aux managers de ce secteur

de bénéficier d'un avantage concurrentiel et d'une position compétitive dans un monde à forte concurrence acerbe.

Cependant, ces recherches antérieures n'ont pas pu épuiser le panier des questionnements que tout chercheur peut se poser dans ce secteur aux convoitises inestimables. Fort de cette réalité factuelle, nous avons émis une réponse provisoire confirmant le lien entre l'évaluation des performances des collaborateurs et leur perfectionnement au sein des PME familiales.

Après un examen tant soit peu exhaustif de notre sujet, il en ressort une relation viscérale entre l'évaluation des performances et l'amélioration des compétences des employés dans les petites et moyennes entreprises familiales. Les entretiens semi-directifs soumis par le biais du guide d'entretien ont également démontré la place prépondérante de la fixation des objectifs, la création de la valeur pour des raisons de compétitivité, la formation comme résultante d'une évaluation des performances réussie et la complexité qui existe dans la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des performances.

Il sied, somme toute, de rappeler que cette étude n'a concerné que les PME familiales de la République du Congo. Il serait, par ailleurs, souhaitable que d'autres études soient menées dans d'autres pays pour confronter les résultats et aider à la pérennisation des PME familiales.

## BIBLIOGRAPHIE

Allouche, J., Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Économie et société*, vol. 8, no 9, p. 129-154.

Allouche, J., Amann, B. (1997). Le retour triomphant du capitalisme familial, *L'Expansion Management Review*, n° 85, juin 1997, p. 92.

Anadon, M. (2006). La recherche dite qualitative : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents, *recherches qualitatives*, vol. 26(1), 2006, pp. 5-31.

Anderson, R., Reeb, D. (2003). Founding--Family Ownership and Firm Performance : Evidence From the S&P 500'', *Journal of Finance* 58, 1301,1329.

Aubin-Auger, I., Mercher, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.M., Imbert, P., Letrilliart, L., Le groupe de recherche universitaire qualitative médicale francophone. (2008). Introduction à la recherche qualitative, *exercer, la revue française de médecine générale*, vol 19, n°84, pp.142-145.

Ashforth, B.E. (2001). *Rôle Transitions in Organizational Life : An Identity-Based Perspective*, Mahwah N.J. Lawrence Erlbaum Associates.

- Atchley, R.C. (1976). *The Sociology of Retirement*, Cambridge, Shenkman Publishing.
- Audigier, N. (2008). *L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion*. Communication et Organisation, Presses Universitaires de Bordeaux, 2008, Retour sur les images d'organisations, pp.178-201.
- Bardin, L. (1998). *L'analyse de contenu* : Presses Universitaires de France, Paris.
- Barney, J. (1991). *Firms Resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, 1991 ; 17.
- Bauer, M.W. (2012). *Classical content analysis: a review*. In M. W. Bauer, G. Gaskell (Eds.). *Qualitative researching with text, image and sound* (pp. 131-151). London : Sage.
- 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, octobre 2002, Montréal.
- Beehr TA (1986) "The process of retirement : a review and recommendations for future investigations", *Personnel Psychology*, vol. 39, no 1, p. 31-55.
- Beer, M.B., Spector, P., Lawrence, D., Quinn Mills, R., Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Benoît, C., Rousseau, M-D. (1990). *La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec*, *revue internationale P.M.E.*, 3(1), 39–55.
- Burke, R.J. (2011). *Human resource management in small- and medium-sized enterprises : benefits and challenges*. Dans C.L. Cooper et R.J. Burke (dir.), *Human resource management in small business. Achieving peak performance* (p. 10-67). Cheltenham, Edward Elgar.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glencoe : Free Press.
- Bourguignon, A. (1996). *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* dans A.-M. Ferlicelli et B. Sire (dir.), *Performances et ressources humaines*, *Economica*, p. 18-31.
- Bruns, W.J., Waterhouse, J.H. (1975). *Budgetary control and organization structure*, *Journal of Accounting Research* (Autumn), pp. 177-203.
- Bughin, C., Colot, O. (2008). *La performance des PME familiales belges*, *revue française de gestion*, 2008/6 n°186, pp.1-17.
- Cadieux, L. (2005). *La succession dans les PME familiales : proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur*, *Revue internationale P.M.E.*, 18 (3-4), 31–50.
- Catry, B., Buff, A. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union Editions.
- Cauvin, E., Bescos, P.L. (2004). *L'évaluation des performances dans les entreprises*

françaises : une étude empirique, normes et mondialisation, mai, 2004.

Charreaux, G. (1998). Le point sur la mesure de la performance de l'entreprise, université de Bourgogne, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).

Cocula, F. (2002). Introduction à la stratégie, Dunod, Paris.

Daily, C.M., Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, *Family Business Review*, vol. 5, n° 2, 1992, p. 117-136.

Dany, L. (2016). Analyse qualitative du contenu des représentations sociales. Les représentations sociales, université Aix Marseille, France.

De Bruyn, I. (2015). La PME familiale, un atout ou un frein à sa croissance ? mémoire master en gestion, université catholique de Louvain.

Dejours, C. (1998). Souffrance en France, éditions du Seuil, Paris.

Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics, *Management Accounting Research*, 1, pp. 181-197.

Galambaud, B. (2002). Si la GRH était de la gestion, Liaisons, Paris.

Gallo, M., Vilaseca, A. (1996). Finance in family business'', *Family Business Review*, vol. 9, n° 4, 1996, p. 387-405.

Gilbert, P., Charpentier, M. (2004). Comment évaluer la performance RH ? question universelle, réponses contingentes, IAE de Paris, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).

Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative, *recherches qualitatives*, 24, 3-17. En ligne : <http://www.recherche-qualitative.qc.ca>.

Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.*, 26 (3-4), 89-115.

HILMI, Y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>

Hoque, Z., James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance'', *Journal of Management Accounting Review*, vol. 12, pp. 1-17.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., Reheul, A-M. (2002). Differences between Family and Nonfamily firms: The impact of different research samples with increasing elimination of

demographic sample differences, RENT XVI, 16th workshop, Barcelona, Spain, 21-22 novembre 2002.

Julien, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec: pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2000*, Québec'', Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 400 p.

Kenyon-Rouviniez, D., Ward, J.L. (2004). *Les entreprises familiales*, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2004.

Kets De Vries, M.F.R. (1985). The dark side of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 1985, 63, 160-167.

Kouame, K.M. (2016). La défaillance des pme : essai de détermination d'une Trajectoire, *revue internationale de gestion et d'économie*, vol 2, n°1, pp 139-168.

Lansberg, I.S. (1988). The Succession conspiracy, *Family Business Review*, 1 (2), 119-143.

Mahé de Boislandelle H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris.

Manning, K. (1997). Authenticity in constructivist inquiry : Methodological considerations without prescriptions, *qualitative inquiry*, 3(1), 93-115.

Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., Wissler, M. (2012). Diagnostic de la performance d'entreprise, *Concepts et Méthodes*, Dunod, Dumez H. (2011), « Qu'est-ce que la recherche qualitative » ? *Libellio d'Aegis*, 2011(4 hivers) pp.47-58.

Maury, B. (2006). Family Ownership and Firm Performance : Empirical Evidence from Western European Corporations, *journal of corporate finance*, 58, 1301,1329.

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>.

Merchant, K.A. (1981). The design of the corporate budgeting system : Influences on managerial behavior and performance, *The Accounting Review*, 56, pp. 813-829.

Moloumba Mokango, P.V.K. (2019). Avantages et limites de la stratégie de spécialisation dans les PME de services : cas de GPS sécurité au Congo- Brazzaville , *revue congolaise de Gestion*, n°27, pp.13-51.

Moloumba Mokango, P.V.K., Mzid, 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*, serieA, gestion, numéro 7, volume 4, décembre 2019, pp77-100.

Moloumba Mokango, P.V.K. (2020). La survie des petites et moyennes entreprises en temps de crise économique : une expérience des entreprises de gardiennage en République du Congo, thèse de doctorat, institut africain de management, Dakar- Sénégal.

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, 2020, volume 4, numéro 2, juin, pp.318-343.

Moloumba Mokango, P.V.K. (2020).La gestion des conflits intergroupes au sein des petites et moyennes entreprises (PME) : une étude de trois micro finances en République du Congo'', revue africaine de management, 2020/ volume 5, numéro 3, janvier-juin, pp.38-61.

Moloumba Mokango, P.V.K., Elenga, A.R. (2020).La gestion de temps, facteur d'efficacité des ressources humaines en période pandémique : cas des managers féminins des entreprises, en temps de confinement lié à la covid 19, en République du Congo, revue française d'économie et de gestion, octobre 2020, Volume 1, numéro 4, pp.53-80.

Monsen, R., Chiu, J., Cooley, D. (1968).The effect of the separation of ownership and control on the performance of the large firm'', Quarterly Journal Economics, vol. 82, n° 3, 1968, p. 435-451.

Morck,R.,Yeung,B.(2003).Agency problems in large family business groups, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 27, n° 4, 2003, p. 367-382.

Moumou, O. (2015).Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des pme familiales algériennes, revue des économies nord africaines, pp.1-20.

Mourgues, N. (1987).La rentabilité économique des entreprises dépend-elle de la structure de répartition du capital ? Un essai de vérification des coûts d'agence, Cahier de Recherche, Institut orléanais de finance, octobre.

Naro, G. (1990).Les P.M.E. face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ?Revue internationale P.M.E., 3 (1), 57-74.

Paille, P., Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, 3ème édition, A. Colin, Paris.

Paranque, B., Rivaud-Danset, D., Salais, R. (1997).Evaluation de la performance et maitrise du risque des entreprises industrielles françaises, revue internationale PME, Volume 10, Number 3-4, 1997, pp.11-38.

Pfeffer,J.(1998).Seven practices of successful organizations'', California Management Review, vol. 40, no 2, p. 96-123.

Plauchu, V. (2013). Mesure et amélioration des performances des entreprises, campus ouvert, Grenoble.

Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation, revue des sciences de l'éducation, 9 (3), 369–378.

Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexion théorique et prescriptions empiriques, revue des sciences de gestion, 2006/3 n°219, pp. 77-88.

PWC (2011). L'entreprise familiale, un modèle durable, [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Razouk, A. A., Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ? Revue internationale P.M.E., 23 (2), 131–157.

Salgado, M. (2013). L'évaluation de la performance des entreprises et des établissements publics, laboratoire SAF-ISFA, université de Lyon.

Saulquin, J., Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? la revue des sciences de gestion, 2007/1 n°223.

Savoie-Zajc, L. (2001). La recherche-action en éducation : ses cadres épistémologiques, sa pertinence, ses limites. Dans M. Anadón, & M. L'Hostie (Éds), Nouvelles dynamiques de recherche en éducation (pp.15-49). Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

Selmer, C. (2003). Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle de pilotage et d'aide à la décision, Dunod, Paris.

Strategor (1997). Politique générale de l'entreprise, Dunod, Paris.

UBS (2016). PME familiale : avantages ou inconvénients, [www.wikane.fr](http://www.wikane.fr)

Van Callie, D. (1999). Séminaire La PME et l'entreprise familiale Cycle de formation PME et Entreprises familiales (U.d.Liege, Ed.) Wepion.

Veysset, T. (2020). Entreprises familiales : les grandes oubliées de l'économie française, [www.entrepreneur.fr](http://www.entrepreneur.fr).

Yin, R.K. (2012). Case study research , design and methods thousand oaks' : sage.

### Annexe

#### Guide d'entretien

Thème : évaluer pour performer les ressources humaines d'une entreprise : une immersion dans les PME familiales congolaises.

1. Pouvez-vous nous de votre PME familiale ?
2. Comment se passe les évaluations des performances des collaborateurs au sein de votre PME familiale ?

3. Pouvez-vous nous parler de la place de l'évaluation des performances des collaborateurs au sein de votre PME familiale ?
4. Quel est l'impact de l'évaluation des performances des collaborateurs dans la compétitivité de votre PME familiale ?
5. Pouvez-vous nous parler de vos techniques de perfectionnement des performances des collaborateurs ?
6. Quels sont les difficultés que vous rencontrez dans le cadre de la mise en œuvre de ces techniques de perfectionnement des collaborateurs ?