

Confiance managériale et dynamique relationnelle dans les TPE congolaises

Managerial trust and relational dynamics in Congolese microenterprises

Ibrahima Dally Diouf

Enseignant-Chercheur - Maître de Conférences agrégé
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)
Laboratoire de recherche Entreprise et Développement LAED

Abongo Itoua Joel Mahirishi

Doctorant en sciences de Gestion,
Université Cheick Anta Diop de Dakar (Sénégal),
Laboratoire de recherche Entreprise et Développement LAED

Date de soumission : 20/10/2025

Date d'acceptation : 14/01/2026

Pour citer cet article :

DIOUF. ID. & Mahirishi. A.I.J. (2026) « Confiance managériale et dynamique relationnelle dans les TPE congolaises », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 149- 172.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article examine l'influence de la confiance managériale sur la dynamique relationnelle et la mobilisation des ressources humaines dans les très petites entreprises (TPE) congolaises. À partir d'une approche qualitative, fondée sur 24 entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants et de salariés issus de différents secteurs, et d'une analyse inspirée de la grounded theory, la recherche met en lumière les mécanismes par lesquels la confiance se construit, se maintient ou se détériore dans des contextes marqués par une forte proximité hiérarchique et une faible formalisation des procédures. Les résultats montrent que la confiance repose sur des pratiques concrètes telles que la transparence décisionnelle, le respect des engagements et la reconnaissance des efforts, ainsi que sur des dimensions plus intangibles comme la bienveillance et la cohérence acte-discours. Elle agit comme un moteur d'engagement, de coopération et d'initiative, réduisant le besoin de contrôle direct et favorisant l'adaptabilité. Toutefois, une confiance mal calibrée, dépourvue de règles claires, peut engendrer des effets pervers, tels que des abus ou des perceptions d'injustice. Sur le plan théorique, l'étude mobilise un cadre intégrateur combinant la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le modèle de la confiance organisationnelle. Sur le plan managérial, elle souligne l'importance, pour les dirigeants de TPE, d'équilibrer proximité et équité, autonomie et responsabilité, afin de renforcer la cohésion et la performance collective dans un environnement incertain.

Mots clés : Confiance managériale ; TPE ; dynamique relationnelle ; engagement ; Congo-Brazzaville.

Abstract

This article investigates the influence of managerial trust on relational dynamics and human resource mobilization in Congolese micro and small enterprises (TPE). Based on a qualitative approach, drawing on 24 semi-structured interviews with managers and employees from various sectors, and analyzed through a grounded theory-inspired process, the study uncovers the mechanisms through which trust is built, sustained, or eroded in contexts characterized by high hierarchical proximity and low procedural formalization. Findings show that trust is grounded in concrete managerial practices such as decision-making transparency, honoring commitments, and recognizing employee efforts, as well as in intangible aspects like benevolence and consistency between words and actions. Trust functions as a driver of engagement, cooperation, and initiative, reducing the need for direct supervision and enhancing adaptability. However, poorly calibrated trust, without clear rules, can generate unintended consequences, such as opportunistic behavior or perceived unfairness. Theoretically, the study applies an integrative framework combining social exchange theory, psychological contract theory, and the organizational trust model. From a managerial perspective, it highlights the importance for small business leaders to balance proximity and fairness, autonomy and accountability, in order to strengthen cohesion and collective performance in uncertain environments.

Keywords: Managerial trust; micro and small enterprises; relational dynamics; engagement; Congo-Brazzaville.

Introduction

En Afrique subsaharienne, les très petites entreprises (TPE) constituent l'ossature de l'économie et jouent un rôle déterminant dans l'emploi et la création de valeur. Elles représentent plus de 90 % des unités économiques et contribuent de manière significative à l'emploi non agricole, avec des taux variants entre 60 % et 80 % selon les pays (Banque mondiale, 2022). Au Congo-Brazzaville, leur poids est stratégique dans un tissu productif largement dominé par des structures de faible capitalisation, souvent opérant dans un environnement institutionnel contraint et caractérisé par des marchés locaux hautement concurrentiels (INS-Congo, 2023). Dans ces organisations où les ressources matérielles et humaines sont limitées, la gestion des relations internes devient un levier crucial pour assurer la performance et la pérennité. C'est dans ce cadre que la confiance managériale se présente comme un élément clé, influençant directement la mobilisation des ressources humaines, l'engagement et la coopération.

La confiance, définie comme une attente positive concernant les intentions ou comportements futurs d'autrui (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), joue un rôle central dans les interactions organisationnelles. Dans les TPE, la proximité hiérarchique et la fréquence des échanges interpersonnels offrent un terreau favorable à la construction de relations de confiance. Celle-ci devient alors une ressource stratégique, agissant comme un substitut partiel aux mécanismes formels de coordination et de contrôle (Dirks & Ferrin, 2001 ; Fulmer & Gelfand, 2012). Les travaux sur les environnements entrepreneuriaux africains montrent que la confiance permet non seulement de fluidifier la circulation de l'information et de réduire les coûts de supervision, mais aussi de stimuler la coopération et l'innovation (Godé-Sanchez, 2005; Champagne de Labriole, Lartigau et Vilette, 2012). Cependant, dans un contexte comme celui du Congo-Brazzaville, marqué par la faible formalisation des procédures, l'instabilité macroéconomique et des contraintes structurelles persistantes (FMI, 2023), la construction et le maintien de cette confiance exigent un management adapté et conscient des particularités socioculturelles.

Les recherches internationales ont souvent exploré la confiance dans des contextes de grandes organisations ou de PME formelles, laissant dans l'ombre les micro-dynamiques qui se développent au sein des TPE, particulièrement dans les pays africains (Abun et ali, 2023). Pourtant, ces structures se distinguent par des lignes hiérarchiques courtes, une forte personnalisation des relations et une dépendance importante aux capacités relationnelles du dirigeant (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). La confiance y est étroitement liée à la reconnaissance, à l'équité perçue et à la cohérence entre le discours et les actes managériaux.

Dans un environnement caractérisé par des ressources limitées, elle influence directement la motivation, l'implication et la fidélité des employés (Ugwu, Onyishi et Rodríguez Sánchez, 2014).

Dans le contexte congolais, ces mécanismes prennent une dimension particulière. Les TPE évoluent dans un espace où la réglementation est souvent moins contraignante que pour les grandes entreprises, mais où l'incertitude économique et l'accès restreint aux financements imposent des arbitrages permanents. Dans un tel environnement, la confiance agit comme un catalyseur de résilience organisationnelle, favorisant la solidarité interne et réduisant l'impact des tensions ou conflits potentiels. Cependant, elle n'est ni acquise ni immuable : elle se construit au fil d'interactions répétées, à travers la transparence, la communication ouverte et la reconnaissance mutuelle. L'absence ou la détérioration de ce capital relationnel peut entraîner désengagement, comportements contre-productifs et turn-over, fragilisant ainsi la compétitivité de l'entreprise (Adekanmbi & Ukpere, 2019).

L'intérêt scientifique de cette recherche réside dans l'analyse des mécanismes fins par lesquels la confiance managériale influence la mobilisation des ressources humaines, l'engagement et la coopération dans les TPE congolaises. Il s'agit d'identifier comment cette confiance émerge, comment elle se maintient et comment elle se traduit en pratiques concrètes dans des environnements caractérisés par la faible formalisation des processus et la proximité relationnelle entre dirigeants et employés. Ce choix thématique répond à un double constat : la rareté des études portant spécifiquement sur la confiance dans les TPE africaines, et la nécessité de comprendre les leviers relationnels susceptibles de renforcer leur performance organisationnelle dans un contexte structurellement contraint.

Ainsi, la question centrale à laquelle cet article entend répondre est : **Comment la confiance managériale façonne-t-elle la dynamique relationnelle et la mobilisation des ressources humaines dans les TPE congolaises ?**

La pertinence de cette interrogation repose sur l'importance stratégique des relations interpersonnelles dans des structures où la cohésion interne est essentielle à la survie et au développement. Les objectifs consistent, d'une part, à analyser les processus de construction et de maintien de la confiance dans ces entreprises et, d'autre part, à mettre en lumière ses effets sur l'engagement, la coopération et la mobilisation collective.

Pour répondre à cette question, la recherche adopte une approche qualitative fondée sur la conduite d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants et de salariés de TPE congolaises issues de différents secteurs d'activité. Ce choix méthodologique, inscrit dans une posture

interprétativiste, permet de saisir la complexité des perceptions et expériences vécues. L'analyse des données s'appuiera sur la grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), afin de dégager des catégories conceptuelles émergentes et d'élaborer un cadre interprétatif ancré dans le contexte local. L'article sera structuré en quatre sections : revue de littérature, choix méthodologiques, présentation des résultats, puis discussion et contributions.

1. Une revue de la littérature

1.1. Confiance managériale et caractéristiques organisationnelles des TPE

La confiance managériale, définie comme la croyance qu'un supérieur adoptera des comportements bienveillants, équitables et prévisibles dans ses interactions avec les subordonnés (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), occupe une place particulière dans les très petites entreprises (TPE) (Codjo, 2024). Contrairement aux grandes organisations, les TPE se caractérisent par des lignes hiérarchiques courtes, une proximité relationnelle forte et une faible formalisation des procédures (Welter, 2012). Cette configuration structurelle rend la qualité des relations interpersonnelles centrale pour le fonctionnement quotidien et la performance. La confiance y devient un substitut aux dispositifs de contrôle formels, permettant de fluidifier la coordination et de réduire les coûts de transaction (Dirks & Ferrin, 2001).

En Afrique subsaharienne, et plus particulièrement au Congo-Brazzaville, les TPE opèrent souvent dans des environnements marqués par l'instabilité économique, l'accès limité au financement et un cadre réglementaire fluctuant (FMI, 2023). Dans ce contexte, la confiance managériale joue un rôle de stabilisateur organisationnel. Elle compense l'absence de systèmes RH formalisés en instaurant des régulations implicites fondées sur la parole donnée, la réciprocité et la reconnaissance mutuelle (Godé-Sanchez, 2005; Champagne de Labriole, Lartigau et Vilette, 2012). Cette dimension relationnelle, souvent teintée de codes culturels locaux, influence directement l'engagement des salariés, leur loyauté et leur volonté de coopérer, même dans des conditions matérielles parfois difficiles (Ugwu, Onyishi et Rodríguez Sánchez, 2014).

La littérature distingue généralement deux formes de confiance : cognitive, basée sur l'évaluation rationnelle des compétences et de la fiabilité de l'autre, et affective, fondée sur les liens émotionnels et la bienveillance perçue (McAllister, 1995). Dans les TPE africaines, ces deux dimensions coexistent, mais la composante affective est souvent prépondérante en raison de la personnalisation des relations de travail (Abun et ali, 2023). Cette forte imbrication entre dimensions professionnelle et personnelle de la relation managériale peut être une force, en

favorisant la solidarité et la flexibilité, mais aussi une source de fragilité lorsque la confiance est rompue.

Les études empiriques sur les TPE en Afrique soulignent que la confiance managériale est étroitement corrélée à la capacité d'adaptation et à la résilience organisationnelle (Adekanmbi & Ukpere, 2019). Dans un environnement incertain, elle permet d'absorber les chocs externes par la mobilisation collective, l'entraide et l'engagement volontaire au-delà des obligations contractuelles formelles. Cependant, cette confiance est vulnérable à certaines pratiques de gestion, notamment lorsque les promesses implicites ne sont pas respectées, ce qui peut entraîner un désengagement rapide et profond des collaborateurs (Rousseau, 2018).

Ainsi, dans le contexte des TPE congolaises, la confiance managériale ne se limite pas à un atout relationnel ; elle constitue une ressource stratégique qui conditionne la cohésion interne, la capacité à coopérer et la performance durable. La compréhension de ses mécanismes de construction et de maintien est donc essentielle pour proposer des stratégies managériales adaptées aux réalités locales.

1.2. Confiance managériale et dynamique relationnelle dans les TPE : apports et limites de la littérature

La dynamique relationnelle dans les TPE renvoie à l'ensemble des interactions sociales, formelles et informelles, qui structurent le fonctionnement organisationnel. Elle englobe la qualité de la communication, le niveau de coopération, la gestion des conflits et le degré de solidarité entre acteurs (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Dans les TPE, cette dynamique repose largement sur la capacité du dirigeant à instaurer un climat de confiance, condition préalable à l'engagement et à la mobilisation des ressources humaines (Dirks & Ferrin, 2001). Plusieurs études ont montré que la confiance managériale facilite la circulation de l'information, réduit les résistances au changement et favorise la prise d'initiative (Fulmer & Gelfand, 2012). Dans les petites structures africaines, où les ressources sont limitées, elle agit comme un levier de motivation intrinsèque : les salariés s'engagent davantage lorsque le manager démontre un comportement cohérent, respectueux et transparent (Ugwu, Onyishi et Rodríguez Sánchez, 2014). Ce lien direct entre confiance et mobilisation est renforcé par la fréquence des interactions et par la personnalisation des rapports hiérarchiques, deux caractéristiques clés des TPE (Welter, 2012).

Toutefois, la littérature met également en évidence certaines limites. Une confiance excessive, non encadrée par des mécanismes de régulation, peut conduire à des dérives telles que le favoritisme, le manque de professionnalisation des pratiques de gestion ou la difficulté à

sanctionner les comportements déviants (Bachmann & Inkpen, 2011). Dans les TPE congolaises, cette problématique se pose avec acuité : le manager doit trouver un équilibre entre proximité et autorité, flexibilité et discipline. L'absence de ce juste milieu peut fragiliser la performance collective et engendrer des tensions internes.

Par ailleurs, la confiance managériale dans les TPE africaines s'inscrit souvent dans un tissu socio-culturel marqué par la hiérarchie sociale, les solidarités communautaires et les obligations réciproques (Claeyé, 2019 ; Cornet, 2022). Si ces éléments peuvent renforcer la cohésion, ils peuvent aussi limiter la capacité du manager à prendre des décisions purement rationnelles, notamment lorsqu'il s'agit de gérer des conflits ou de sanctionner des manquements.

La recherche sur la relation entre confiance managériale et dynamique relationnelle dans les TPE congolaises doit donc dépasser une vision linéaire pour adopter une approche contextualisée, intégrant les spécificités culturelles, économiques et institutionnelles du pays. L'objectif est de comprendre non seulement comment la confiance influence les relations de travail, mais aussi comment ces relations façonnent en retour la nature et la solidité de la confiance. Cette vision circulaire et interactive est particulièrement pertinente dans une perspective qualitative, où les perceptions, valeurs et expériences vécues jouent un rôle central.

1.3. Cadre théorique intégrateur et modèle conceptuel

L'analyse de la relation entre confiance managériale et dynamique relationnelle dans les TPE congolaises appelle un cadre conceptuel qui dépasse la simple observation empirique pour s'ancrer dans une lecture théorique multidimensionnelle. Trois perspectives, issues de la littérature en gestion et en psychologie organisationnelle, permettent de structurer cette analyse : la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le modèle de la confiance organisationnelle de Mayer, Davis et Schoorman. Ensemble, elles offrent un prisme interprétatif intégrateur apte à rendre compte des spécificités des TPE en contexte africain.

La théorie de l'échange social, développée par Blau (1964), repose sur l'idée que les relations au travail sont guidées par des échanges réciproques, où chaque partie cherche à maximiser les bénéfices perçus tout en minimisant les coûts. Dans les TPE, où les ressources matérielles et financières sont limitées, cet échange s'appuie fortement sur des ressources immatérielles comme la reconnaissance, la considération et la loyauté. Lorsqu'un dirigeant adopte des comportements marqués par le respect, l'écoute et l'équité, les salariés tendent à répondre par un engagement accru, une implication volontaire et une coopération renforcée (Cropanzano & Mitchell, 2005). Cette dynamique s'observe particulièrement dans les TPE congolaises, où la

proximité relationnelle permet au dirigeant de manifester ces comportements de manière plus visible et personnalisée, créant ainsi un cercle vertueux entre confiance et engagement.

La théorie du contrat psychologique, formalisée par Rousseau (1989, 2018), apporte une dimension complémentaire. Elle met en lumière les engagements implicites qui lient l'employeur et ses salariés, au-delà des dispositions formelles du contrat de travail. Dans le contexte congolais, caractérisé par une faible formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines, ces engagements tacites revêtent une importance accrue. La confiance se construit ici sur la base de promesses implicites : soutien en cas de difficulté, reconnaissance des efforts fournis, respect des accords informels. Lorsque ces engagements sont respectés, ils renforcent le sentiment de sécurité et d'appartenance, consolidant ainsi la dynamique relationnelle. À l'inverse, leur non-respect entraîne une érosion rapide de la confiance, avec des conséquences directes sur la motivation et la coopération (Adekanmbi & Ukpere, 2019). Cette dimension est d'autant plus critique dans les TPE, où la relation entre le dirigeant et les employés est souvent directe et non médiée par des structures intermédiaires.

Le modèle de la confiance organisationnelle proposé par Mayer, Davis et Schoorman (1995) offre, pour sa part, un cadre pour analyser les composantes de la confiance et leur interaction. Il distingue trois dimensions principales : la compétence (capacité technique et professionnelle perçue), la bienveillance (intention d'agir dans l'intérêt de l'autre) et l'intégrité (cohérence entre paroles et actes, respect des principes). Dans les TPE congolaises, ces dimensions se matérialisent de manière spécifique. La compétence est souvent évaluée à travers la capacité du dirigeant à résoudre rapidement les problèmes opérationnels et à orienter l'entreprise dans un environnement incertain. La bienveillance se manifeste par des gestes concrets de soutien, comme l'octroi d'avances sur salaire ou la flexibilité dans l'organisation du travail face à des contraintes personnelles. L'intégrité, enfin, repose sur la constance des comportements managériaux et la transparence dans la prise de décision. L'équilibre entre ces trois dimensions conditionne la solidité du lien de confiance et, par extension, la qualité de la dynamique relationnelle.

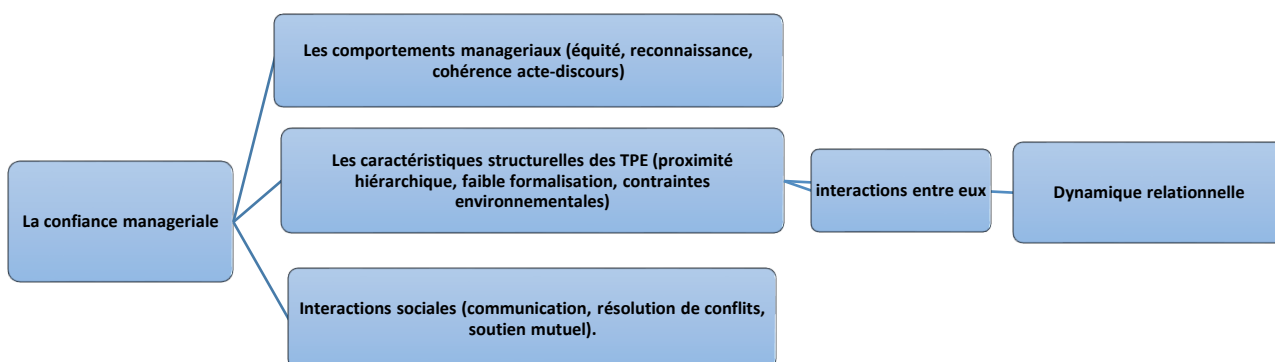
L'intégration de ces trois perspectives théoriques permet de comprendre la confiance managériale dans les TPE congolaises comme un construit multidimensionnel et contextuel. La théorie de l'échange social met en lumière les mécanismes de réciprocité et de retour sur investissement relationnel ; la théorie du contrat psychologique insiste sur les attentes implicites et leur gestion ; le modèle de Mayer et al, (1995) fournit un outil analytique pour évaluer la qualité et la robustesse de la confiance. Ensemble, ces approches expliquent comment les

comportements du dirigeant, les caractéristiques structurelles des TPE et les interactions sociales quotidiennes interagissent pour façonner un climat organisationnel propice à l'engagement, à la coopération et à la mobilisation des ressources humaines.

Sur cette base, le modèle conceptuel proposé envisage la confiance managériale comme une variable centrale influencée par trois ensembles de facteurs : les comportements managériaux (équité, reconnaissance, cohérence acte-discours), les caractéristiques structurelles des TPE (proximité hiérarchique, faible formalisation, contraintes environnementales) et les interactions sociales (communication, résolution de conflits, soutien mutuel).

Ces facteurs interagissent pour alimenter la dynamique relationnelle, laquelle agit en retour sur la consolidation ou l'érosion de la confiance. Cette dynamique circulaire, adaptée à une méthodologie qualitative basée sur la grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), permet d'analyser empiriquement les processus de construction, de maintien et de dégradation de la confiance dans les TPE congolaises, en laissant émerger des catégories conceptuelles issues directement des données de terrain. Un tel cadre intégrateur offre ainsi une lecture nuancée et contextualisée des liens entre confiance et performance relationnelle, tout en ouvrant la voie à des contributions théoriques ancrées dans les réalités africaines.

Figure 1: Le modèle conceptuel proposé envisage la confiance managériale



Source : Auteurs

2. Choix méthodologiques

2.1. Justification du choix d'une approche qualitative et des entretiens semi-directifs

Le choix d'une méthodologie qualitative s'impose au regard de notre question de recherche, qui vise à comprendre en profondeur les mécanismes par lesquels la confiance managériale influence la dynamique relationnelle dans les TPE congolaises. Une telle question requiert de capter les significations, les représentations et les pratiques vécues par les acteurs, dans leur contexte socio-organisationnel spécifique, ce qui correspond à l'orientation compréhensive de la recherche qualitative (Mucchielli, 2009). Cette posture se distingue d'une approche hypothético-déductive en ce qu'elle cherche à faire émerger les catégories à partir du terrain, plutôt qu'à vérifier des hypothèses préalablement fixées (Guillemette, 2006). En ce sens, notre démarche s'inscrit dans la tradition interprétative, considérant que la réalité organisationnelle est construite par les interactions et les significations que les acteurs lui attribuent (Vandangeon-Derumez, 2008).

Pour recueillir des données riches et nuancées, nous avons retenu l'entretien semi-directif comme technique principale de collecte. Ce format permet de structurer l'échange autour de thèmes prédéfinis (liés aux dimensions de la confiance, de la dynamique relationnelle et des caractéristiques des TPE), tout en laissant aux participants la possibilité de développer librement leurs réponses et d'introduire des éléments inattendus (Blanchet & Gotman, 2010). Ce choix est cohérent avec notre volonté de saisir la diversité des expériences vécues, sans imposer un cadre trop rigide.

La population étudiée se compose de dirigeants et de salariés de TPE congolaises issues de secteurs variés (commerce, services, artisanat, petite production). L'échantillon a été constitué de manière raisonnée (Patton, 2015), en veillant à diversifier les profils selon trois critères principaux : la taille de l'entreprise (moins de 10 salariés), l'ancienneté de la structure (au moins 3 ans d'existence) et la nature des relations hiérarchiques (interaction directe entre dirigeant et employés). Cette diversité visait à maximiser les variations des situations observées, tout en conservant une cohérence par rapport à notre objet.

Le nombre final de participants (24, répartis en 12 dirigeants et 12 salariés) a été déterminé par le principe de saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967), c'est-à-dire le moment où les entretiens n'apportaient plus d'informations nouvelles pertinentes pour l'analyse. Cette saturation a été atteinte après 21 entretiens, mais trois supplémentaires ont été réalisés pour confirmer la stabilisation des données. L'entretien semi-directif est apparu particulièrement adapté pour explorer les représentations implicites, comme celles liées au contrat

psychologique ou aux jugements de fiabilité du dirigeant. Les interactions enregistrées ont permis de collecter un matériau discursif riche, offrant une diversité de points de vue sur les pratiques de gestion et les logiques relationnelles au sein des TPE.

2.2. Dispositif de collecte des données et constitution de l'échantillon

Le design de collecte des données a été soigneusement élaboré afin de garantir la cohérence entre notre question de recherche et notre dispositif empirique. Chaque entretien a été conduit en face à face, dans les locaux de l'entreprise ou, lorsque cela n'était pas possible, dans un lieu calme choisi par le participant. La durée moyenne des entretiens a été de 75 minutes, avec un minimum de 60 minutes et un maximum de 95 minutes. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants et intégralement retranscrits pour analyse.

Le guide d'entretien comportait trois grands blocs thématiques : Les expériences vécues en matière de relations hiérarchiques et interpersonnelles dans l'entreprise ; les situations illustrant la présence, la construction, l'érosion ou la restauration de la confiance managériale ; les effets perçus de cette confiance sur la coopération, l'engagement et la mobilisation collective.

Chaque bloc intégrait des questions ouvertes, des relances et des invitations à fournir des exemples concrets. Les formulations ont été conçues pour éviter les biais de désirabilité sociale, notamment en utilisant des formulations projectives (« Comment, selon vous, un bon dirigeant inspire-t-il confiance ? »).

En complément des entretiens, nous avons mobilisé des données secondaires : documents internes (règlements, notes de service), rapports sectoriels sur les TPE au Congo, et observations informelles réalisées lors des visites sur site. Ces données ont permis de trianguler les informations recueillies et de mieux situer les discours dans leur contexte organisationnel.

L'échantillon a été équilibré entre secteurs d'activité pour éviter un biais lié aux pratiques spécifiques à un seul domaine. Les dirigeants ont été sélectionnés selon leur accessibilité et leur disposition à participer, tandis que les salariés étaient proposés par les dirigeants mais interrogés hors de la présence de ces derniers, afin de garantir la liberté de parole. Cette stratégie a contribué à limiter les risques d'autocensure et à obtenir des récits plus authentiques.

La saturation a été vérifiée par un suivi systématique des thèmes émergents : un tableau de suivi a été alimenté après chaque entretien, indiquant si de nouvelles idées apparaissaient ou si les catégories existantes étaient simplement enrichies. L'arrêt des entretiens a été décidé lorsque, trois fois de suite, aucun nouveau thème substantiel n'a été identifié.

2.3. Traitement des données et construction des catégories analytiques

Le traitement des données s'est inspiré de la grounded theory (Glaser & Strauss, 1967 ; Guillemette, 2006), mobilisée pour sa capacité à produire des conceptualisations enracinées dans les données empiriques. Ce choix méthodologique est cohérent avec notre question de recherche, qui appelle à comprendre les mécanismes de construction et d'entretien de la confiance managériale dans les TPE congolaises.

Le processus a suivi trois étapes principales.

La première, le codage ouvert, a consisté à découper les transcriptions en unités de sens, c'est-à-dire en segments de texte porteurs d'une idée ou d'une information distincte. Chaque unité a été associée à un code descriptif reflétant le contenu. Par exemple, l'énoncé : « Ici, le patron nous explique toujours pourquoi il prend telle décision » a été codé transparence décisionnelle, tandis que « Il nous donne toujours un coup de main quand il y a trop de travail » a été codé soutien opérationnel. Cette étape a permis d'identifier un large éventail de codes (n=146) capturant la diversité des pratiques, perceptions et expériences exprimées.

La deuxième étape, le codage axial, a consisté à relier entre eux les codes ouverts présentant des similitudes ou des relations logiques. Cette opération, appuyée par un questionnement constant (Que se passe-t-il ? Quelles en sont les causes ? Quelles en sont les conséquences ?), a permis de regrouper certains codes en sous-catégories, elles-mêmes rattachées à des catégories plus larges. Par exemple, transparence décisionnelle, écoute active et respect des engagements ont été regroupés dans la sous-catégorie pratiques renforçant la confiance, rattachée à la catégorie pratiques managériales. De même, proximité physique du dirigeant et flexibilité des horaires ont été intégrés à la sous-catégorie proximité et adaptation, au sein de la catégorie facteurs structurels.

La troisième étape, le codage sélectif, a consisté à intégrer les catégories principales dans un schéma conceptuel centré sur la confiance managériale comme pivot. À ce stade, nous avons retenu seulement les catégories ayant un lien direct avec la dynamique relationnelle et la mobilisation des ressources humaines, afin de répondre à notre question de recherche.

Ce processus a été itératif : à chaque étape, nous avons confronté les interprétations aux données brutes pour éviter toute sur-interprétation. Les exemples ont joué un rôle clé : l'expression « On se serre les coudes quand ça chauffe » a renforcé l'identification de la sous-catégorie entraide interpersonnelle, liée à la catégorie dynamique relationnelle.

Le résultat de ce travail est synthétisé dans le Tableau 1- Catégories, sous-catégories et propriétés issues de l'analyse. Ce tableau illustre non seulement la structuration des données,

mais aussi les propriétés observées pour chaque catégorie, contribuant à leur définition opérationnelle.

Tableau 1- Catégories, sous-catégories et propriétés issues de l'analyse

Catégorie principale	Sous-catégories	Propriétés
Pratiques renforçant la confiance	Transparence décisionnelle, respect des engagements, reconnaissance des efforts	Cohérence acte-discours, équité perçue
Facteurs structurels	Proximité hiérarchique, faible formalisation, contraintes environnementales	Intensité des interactions, flexibilité organisationnelle
Dynamique relationnelle	Qualité de la communication, gestion des conflits, coopération interpersonnelle	Fluidité, réciprocité, soutien mutuel
Effets sur la mobilisation	Engagement accru, entraide, créativité collective	Volontariat, performance perçue, résilience

Source : auteurs

Pour renforcer la validité, nous avons appliqué plusieurs stratégies : triangulation des sources (entretiens, documents, observations), member checking consistant à partager certaines synthèses avec les participants pour validation, et tenue d'un journal réflexif retraçant les choix analytiques (Vandangeon-Derumez, 2008). Ces mesures garantissent que les catégories retenues sont à la fois ancrées dans les données et suffisamment robustes pour servir de base à la construction du modèle conceptuel.

3. Résultats

3.1. La confiance managériale comme socle de la relation hiérarchique

Les entretiens ont révélé que, dans les TPE congolaises, la confiance managériale est perçue comme le socle fondamental de la relation entre dirigeants et salariés. Cette confiance dépasse la simple dimension professionnelle pour s'ancrer dans des perceptions personnelles liées à la fiabilité, à la cohérence et à l'intégrité du dirigeant. Les employés interrogés évoquent régulièrement le fait que la parole donnée est considérée comme un engagement ferme, et que son respect renforce durablement la crédibilité du manager. Un employé du secteur de la petite restauration souligne : « Ici, on sait que quand il promet quelque chose, il le fait. Même si c'est petit, il tient parole, et ça compte plus que le salaire parfois ».

Cette importance accordée à la parole donnée traduit un rapport à la confiance fortement imprégné de valeurs socio-culturelles. Les participants mettent en avant la constance dans les comportements comme critère clé. Les actions concrètes, même symboliques, sont jugées plus impactantes que les déclarations générales : « Un jour, on avait trop de clients, il est venu nous

aider à servir. On s'est dit : il est avec nous, pas juste dans son bureau ». Ce type de geste est perçu comme un signe d'engagement mutuel et nourrit un sentiment de solidarité.

Cependant, cette proximité hiérarchique, caractéristique des TPE, expose également le dirigeant à une évaluation continue de ses actes. Un manquement à un engagement, même mineur, peut rapidement fragiliser le climat relationnel. Un salarié du secteur artisanal précise : « Quand il dit qu'il va payer vendredi et que ça traîne, même si c'est pour de bonnes raisons, ça casse un peu la confiance ». Cette sensibilité illustre que la confiance est à la fois un atout stratégique et un élément fragile, dont la construction nécessite une vigilance constante.

Les dirigeants interrogés confirment cette analyse. Certains considèrent que la confiance est un investissement à long terme, qui permet de réduire le contrôle et de stimuler l'initiative : « Quand ils savent que je leur fais confiance, ils travaillent sans que je sois derrière eux. Mais ça se construit ». D'autres reconnaissent qu'elle est parfois difficile à maintenir, notamment en période de difficultés économiques où les promesses financières sont retardées.

Les données suggèrent que la confiance, dans ce contexte, fonctionne comme un capital immatériel qui s'accumule progressivement mais peut s'éroder rapidement. Elle est façonnée par un ensemble d'actions concrètes et de signaux relationnels perçus comme authentiques, et sa valeur repose sur l'équilibre entre engagement pris et engagement tenu.

3.2. Les pratiques managériales qui nourrissent ou fragilisent la confiance

L'analyse des discours montre que certaines pratiques managériales sont identifiées comme des leviers directs de construction de la confiance. La transparence décisionnelle, l'écoute active et la reconnaissance des efforts apparaissent comme des éléments centraux. Un employé d'une TPE de services confie : « Il ne prend pas des décisions dans notre dos. Il nous explique, même quand ce n'est pas favorable pour nous. Au moins, on comprend ». Ce type de comportement, perçu comme une marque de respect, contribue à un engagement volontaire plus fort.

La reconnaissance, qu'elle soit verbale ou symbolique, est largement citée comme moteur de motivation. Plusieurs dirigeants reconnaissent qu'en l'absence de marges financières importantes, ils utilisent la reconnaissance comme outil de management : « Je n'ai pas toujours les moyens d'augmenter les salaires, mais je peux dire merci, féliciter, encourager... et ça marche ». Les employés confirment l'impact de ces marques d'attention, qui renforcent leur sentiment d'appartenance.

En revanche, l'absence de communication ou la prise de décision unilatérale sans explication suscitent méfiance et désengagement. Un salarié d'une petite entreprise commerciale déclare : « Ici, on apprend les choses à la dernière minute. On ne sait pas pourquoi, et ça donne

l'impression qu'on nous cache quelque chose ». Ces situations fragilisent la relation et alimentent des rumeurs internes, créant un climat d'incertitude.

Les dirigeants eux-mêmes identifient la cohérence acte-discours comme essentielle. Lorsqu'ils ne peuvent pas tenir un engagement, expliquer les raisons est perçu comme indispensable pour préserver le lien : « Parfois, on ne peut pas faire ce qu'on a dit. Mais si on explique clairement, ils comprennent mieux ». L'analyse montre que les pratiques de communication ne sont pas uniformes : certaines TPE cultivent un dialogue ouvert et continu, tandis que d'autres privilégient une approche directive, avec un impact direct sur le niveau de confiance perçu par les salariés.

Ainsi, les pratiques managériales, qu'elles soient intentionnelles ou intuitives, influencent profondément la qualité des relations de travail. Elles peuvent, selon leur nature, consolider ou fragiliser la confiance, avec des conséquences directes sur l'engagement et la performance collective.

3.3. Proximité hiérarchique et faible formalisation : des atouts ambivalents

Les caractéristiques structurelles des TPE, marquées par la proximité hiérarchique et la faible formalisation des procédures, influencent de manière ambivalente la confiance managériale. Cette proximité permet une interaction directe et fréquente, qui facilite la compréhension mutuelle et la réactivité. Un salarié d'une TPE artisanale note : « Ici, on parle directement au patron, pas besoin de passer par trois personnes ». Cette accessibilité favorise la transmission rapide d'informations et l'expression des préoccupations.

Cependant, cette même proximité peut générer des tensions lorsque les relations personnelles interfèrent avec les décisions professionnelles. Plusieurs témoignages évoquent une confusion entre lien affectif et évaluation objective des performances : « C'est comme une famille, mais parfois ça se voit qu'il y a des préférés ». Ce type de perception peut éroder la confiance, surtout lorsqu'il est associé à un manque de règles explicites.

La faible formalisation des procédures est également perçue de manière ambivalente. Elle offre une flexibilité appréciée dans un environnement changeant : « On s'adapte vite. Si on a besoin de changer l'organisation, on le fait sans attendre ». Mais elle peut aussi engendrer une incertitude sur les attentes et les critères de jugement : « Parfois, on ne sait pas vraiment ce qui est attendu, alors on devine... et on peut se tromper ».

Les dirigeants reconnaissent que l'absence de procédures formelles leur permet d'adapter rapidement leur management, mais ils admettent aussi que cette souplesse nécessite un climat de confiance fort pour éviter les malentendus. L'analyse suggère que la proximité et la faible

formalisation sont des leviers efficaces lorsque la confiance est solide, mais peuvent devenir des sources de conflits ou d'inefficacité lorsqu'elle est fragilisée.

3.4. Les effets de la confiance sur l'engagement et la mobilisation collective

Les données indiquent que la confiance managériale agit comme un moteur puissant d'engagement et de mobilisation des ressources humaines dans les TPE congolaises. Les employés se disent plus enclins à prendre des initiatives et à assumer des responsabilités lorsqu'ils se sentent investis de la confiance de leur dirigeant. Un salarié d'une TPE du secteur artisanal explique : « Quand on te fait confiance, tu veux prouver que tu la mérites. Tu fais plus que ce qu'on te demande ».

Les dirigeants confirment que la confiance réduit la nécessité d'un contrôle constant, ce qui leur permet de se concentrer sur des tâches stratégiques : « Quand ils savent que je compte sur eux, ils font le travail même quand je ne suis pas là ». Cet engagement volontaire se traduit par une plus grande réactivité face aux imprévus et une meilleure coopération entre collègues.

Toutefois, plusieurs témoignages soulignent qu'une confiance mal calibrée, non accompagnée de règles claires, peut être source d'abus. Un salarié reconnaît : « Quand il y a trop de liberté, certains en profitent pour arriver en retard ou faire moins ». Les dirigeants admettent que la confiance doit s'accompagner de mécanismes de régulation, même informels, pour rester efficace.

Dans l'ensemble, la confiance apparaît comme un capital immatériel à fort rendement, capable de renforcer la cohésion, de stimuler la créativité et d'améliorer la performance collective. Mais elle exige une attention constante et une gestion équilibrée pour éviter les effets pervers.

4. Discussion

Les résultats obtenus montrent que, dans les TPE congolaises, la confiance managériale n'est pas seulement une qualité relationnelle appréciée, mais un véritable pilier du fonctionnement organisationnel, jouant un rôle structurant dans la cohésion et la performance collective. Cette observation rejoint les travaux de Mayer, Davis et Schoorman (1995), pour qui la confiance constitue un mécanisme essentiel de réduction de l'incertitude dans les relations professionnelles. Toutefois, notre étude nuance cette vision en montrant que, dans des contextes à faible formalisation comme les TPE congolaises, la confiance ne remplit pas uniquement une fonction de régulation : elle devient le socle de l'ensemble des interactions, y compris celles liées à la mobilisation et à l'engagement, agissant comme un capital immatériel dont l'érosion peut rapidement fragiliser l'organisation.

Les pratiques managériales identifiées comme renforçant la confiance, telles que la transparence décisionnelle, l'écoute active et la reconnaissance des efforts, confirment les résultats d'études menées dans d'autres contextes africains (Godé-Sanchez, 2005; Champagne de Labriole, Lartigau et Vilette, 2012 ; Ugwu, Onyishi et Rodríguez Sánchez, 2014), selon lesquelles la qualité de la communication et la cohérence acte-discours sont déterminantes pour construire un climat de confiance. Dans notre recherche, cette relation est particulièrement visible dans les situations où le dirigeant, malgré des contraintes financières, maintient un haut niveau d'attention et de considération envers ses salariés, ce qui compense partiellement les limites matérielles. Cette dynamique valide l'hypothèse selon laquelle, dans des organisations à ressources limitées, les leviers symboliques de reconnaissance peuvent avoir un effet proportionnellement plus fort sur l'engagement que dans des structures dotées de systèmes formalisés de récompense.

L'analyse met aussi en évidence le rôle ambivalent des caractéristiques structurelles propres aux TPE, notamment la proximité hiérarchique et la faible formalisation des procédures. Si la littérature (Welter, 2012) reconnaît depuis longtemps que ces traits peuvent faciliter la réactivité et l'adaptation, nos résultats soulignent que leur impact sur la confiance est conditionné par la capacité du dirigeant à maintenir un équilibre entre proximité et équité. La confusion entre relations personnelles et relations professionnelles, relevée par plusieurs participants, rejoint les constats de Kamdem (2010) sur l'imbrication des sphères sociale et organisationnelle dans les PME africaines, et confirme que la gestion de cette porosité est une compétence managériale cruciale. Cette nuance est importante, car elle montre que les atouts structurels des TPE peuvent devenir des sources de fragilité si la confiance est perçue comme inégalement distribuée ou influencée par des préférences personnelles.

Nos données révèlent également que la confiance managériale agit comme un multiplicateur d'engagement, stimulant la prise d'initiative et la coopération. Ce résultat converge avec les apports de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui postule que les relations de confiance favorisent la réciprocité et incitent les individus à aller au-delà de leurs obligations formelles. Toutefois, notre étude apporte une précision : dans les TPE congolaises, cette réciprocité est fortement contextualisée par des codes socio-culturels qui valorisent l'entraide et la loyauté, ce qui amplifie l'effet mobilisateur de la confiance. En ce sens, le capital de confiance accumulé devient une ressource stratégique, mais aussi vulnérable aux ruptures d'engagement, qu'elles soient réelles ou perçues.

La mise en lumière des effets pervers possibles d'une confiance mal calibrée, comme les abus de liberté ou la baisse de performance, complète et nuance les approches idéalisées de la confiance organisationnelle. Les travaux de Bachmann et Inkpen (2011) ont déjà souligné que la confiance ne peut se substituer à tout système de régulation. Notre recherche illustre cette idée dans un contexte de TPE en Afrique centrale, montrant que l'absence de garde-fous, même informels, peut affaiblir la discipline collective et, à terme, éroder la performance. Cette observation constitue un apport pratique important, car elle suggère que la gestion de la confiance doit intégrer une dimension de suivi et d'ajustement, adaptée à la taille et aux ressources de l'entreprise.

Sur le plan théorique, notre étude confirme la pertinence d'un cadre intégrateur combinant la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le modèle de la confiance organisationnelle. Ce triptyque permet de comprendre simultanément les logiques de réciprocité, les attentes implicites et les dimensions cognitives et affectives de la confiance. Les exemples recueillis, notamment sur le respect ou la rupture d'engagements tacites, illustrent bien l'apport du concept de contrat psychologique (Rousseau, 2018) pour interpréter certaines réactions émotionnelles fortes des salariés face à des décisions managériales. Par ailleurs, le rôle clé de la compétence perçue du dirigeant dans l'instauration de la confiance valide le modèle de Mayer et al. (1995), tout en montrant que, dans le contexte des TPE congolaises, la bienveillance et l'intégrité pèsent souvent plus lourd que la seule compétence technique.

Enfin, cette recherche apporte une contribution méthodologique à l'étude de la confiance dans les petites structures africaines. L'approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse inspirée de la grounded theory, a permis de faire émerger des catégories conceptuelles ancrées dans le terrain, comme la "transparence décisionnelle" ou "l'entraide interpersonnelle", qui enrichissent le vocabulaire analytique sur le sujet. La description fine des mécanismes de construction et de maintien de la confiance, appuyée par des verbatim, offre des pistes concrètes pour les dirigeants de TPE cherchant à renforcer la mobilisation de leurs équipes.

En résumé, nos résultats confirment l'importance stratégique de la confiance managériale dans les TPE congolaises, en validant certains apports de la littérature existante, tout en les nuancant à la lumière des spécificités structurelles et culturelles locales. Ils mettent en évidence la nécessité d'un management équilibré, combinant proximité relationnelle et équité, reconnaissance symbolique et clarté des attentes, confiance accordée et suivi approprié. Ce double regard, théorique et empirique, permet de proposer une lecture plus contextualisée de la

confiance organisationnelle, ouvrant la voie à des travaux futurs sur son articulation avec d'autres dimensions clés de la gestion des ressources humaines dans les petites entreprises africaines.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'explorer comment la confiance managériale influence la dynamique relationnelle et la mobilisation des ressources humaines dans les TPE congolaises. En mobilisant une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse inspirée de la grounded theory, nous avons pu identifier les mécanismes fins de construction, de maintien et parfois de fragilisation de cette confiance, en les ancrant dans les réalités structurelles, culturelles et économiques du Congo-Brazzaville.

Les résultats montrent que la confiance n'est pas seulement une qualité relationnelle souhaitable, mais un pilier structurant de la vie organisationnelle dans les TPE. Elle se construit autour d'éléments tangibles-transparence décisionnelle, respect des engagements, reconnaissance des efforts-et intangibles-cohérence acte-discours, bienveillance perçue, proximité relationnelle. Dans un contexte marqué par la faible formalisation des procédures et une proximité hiérarchique forte, chaque interaction quotidienne devient un levier potentiel pour consolider ou fragiliser ce capital immatériel.

Nos analyses confirment que la confiance agit comme un moteur d'engagement et de coopération, permettant aux dirigeants de réduire le contrôle direct et de favoriser l'initiative individuelle. Cependant, elles mettent aussi en évidence le caractère ambivalent de cette ressource : une confiance mal calibrée ou sans mécanismes de régulation peut générer des abus, des perceptions d'injustice ou une baisse de performance. Cette tension rappelle que la confiance doit s'accompagner de règles claires, même informelles, pour maintenir un équilibre entre autonomie et responsabilité.

Sur le plan théorique, l'étude valide la pertinence d'un cadre intégrateur combinant la théorie de l'échange social, la théorie du contrat psychologique et le modèle de la confiance organisationnelle. Ce triptyque permet de comprendre les logiques de réciprocité, les attentes implicites et les dimensions cognitives et affectives de la confiance dans des environnements entrepreneuriaux à forte proximité relationnelle.

Les contributions managériales sont tout aussi significatives. Pour les dirigeants de TPE congolaises, investir dans la confiance ne nécessite pas toujours des moyens financiers considérables, mais requiert constance, transparence et capacité à équilibrer proximité et équité. L'attention portée à la reconnaissance, à l'explication des décisions et à la gestion des

promesses implicites apparaît comme un levier stratégique pour renforcer la cohésion et la performance collective.

En définitive, cette recherche souligne que la confiance managériale, dans le contexte des TPE congolaises, est à la fois un actif stratégique et un indicateur sensible de la santé relationnelle de l'organisation. Sa gestion consciente et équilibrée peut contribuer à la résilience et à la pérennité de ces petites structures, dans un environnement économique et institutionnel souvent incertain.

Annexes

Guide d'entretien semi-directif

Merci de participer à cet entretien. L'objectif est de comprendre comment la confiance se construit et se maintient dans les TPE, et comment elle influence la coopération et l'engagement. Il ne s'agit pas de vous évaluer ni d'évaluer votre entreprise, mais de recueillir votre expérience et vos perceptions. Vos réponses resteront confidentielles et anonymes. Vous pouvez refuser de répondre à certaines questions si vous le souhaitez.

Bloc 1 – Parcours et contexte

1. Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel et de votre rôle actuel dans l'entreprise ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette TPE (ou depuis combien de temps la dirigez-vous) ?
3. Comment décririez-vous la taille, l'activité et le fonctionnement général de votre entreprise ?

Relances possibles : évolution récente, changements majeurs, défis rencontrés.

Bloc 2 – Compréhension et perception de la confiance managériale

4. Quand vous pensez à un dirigeant qui inspire confiance, quelles qualités ou attitudes vous viennent à l'esprit ?
5. Dans votre expérience ici, comment la confiance entre le dirigeant et les salariés se manifeste-t-elle concrètement ?
6. Pouvez-vous raconter une situation où la confiance a été particulièrement forte ? Et une où elle a été fragilisée ?

Relances possibles :

- Comportements qui favorisent la confiance (ex. transparence, équité, soutien).
- Comportements qui la diminuent.

Bloc 3 – Facteurs structurels et culture organisationnelle

7. Pensez-vous que la taille et la structure de votre entreprise influencent la relation de confiance ? Comment ?
8. Y a-t-il des aspects propres à votre environnement de travail (proximité hiérarchique, faible formalisation, contraintes externes) qui jouent sur la confiance ?
9. Selon vous, la culture de votre entreprise favorise-t-elle la coopération et la confiance ?

Bloc 4 – Dynamique relationnelle

10. Comment décririez-vous la communication entre le dirigeant et les salariés ?
11. Comment sont gérés les désaccords ou les conflits dans votre entreprise ?
12. Y a-t-il des moments ou pratiques spécifiques qui renforcent la cohésion et l'esprit d'équipe ?

Relances possibles : événements collectifs, entraide, soutien mutuel.

Bloc 5 – Effets de la confiance sur la mobilisation des ressources humaines

13. Selon vous, la confiance dans votre entreprise a-t-elle un impact sur l'engagement et la motivation des salariés ?
14. Pouvez-vous donner des exemples où la confiance a conduit à de meilleures performances ou à une plus grande solidarité ?
15. Avez-vous observé des effets négatifs d'une confiance excessive ou mal placée ?

Bloc 6 – Évolution et perspectives

16. Comment la confiance s'est-elle construite depuis vos débuts ici ?
17. Que faudrait-il faire, selon vous, pour renforcer la confiance entre dirigeants et salariés dans les TPE congolaises ?
18. Voyez-vous des différences avec d'autres entreprises ou contextes que vous connaissez ?

Bloc 7 – Conclusion

19. Y a-t-il quelque chose d'important sur la confiance dans votre entreprise que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez partager ?

BIBLIOGRAPHIE

Abun, D., Cumlat, J. G., Galat, M. A., & Julian, F. P. (2023). Developing employees' trust in management through ethical leadership. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(4), 552–565. <https://doi.org/10.62025/dwijmh.v2i4.45>

Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. I. (2019). Psychological contract breach and employees' demographic factors as predictors of workplace deviant behaviours in the Nigerian banking industry. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 22(2), 1-15. <https://www.psychosocial.com>

Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281–301.

Banque mondiale (2022). *Africa's Pulse: An Analysis of Issues Shaping Africa's Economic Future*. Washington, DC.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). Série « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien (2e éd refondue). Paris : Armand Colin.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Champagne de Labriolle, C., Lartigau, J., & Vilette, M. (2012). La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance. *Revue française de gestion*, 38(224), 65-84. <https://doi.org/10.3166/rfg.224.65-84>

Claeyé, F. (2019). Le management en Afrique : Authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(spécial), 172-182. <https://doi.org/10.7202/1068543ar>

Codjo, A. A. C. (2024). Les déterminants de la confiance des apprentis envers le patron dans le secteur de l'apprentissage informel au Bénin : Quelles implications pour la GRH du secteur informel ? *Revue Africaine de Gestion*, 7(1), 4-28.

Cornet, A. (2022). Paradoxes des pratiques de gestion des ressources humaines en Afrique : Un travail d'équilibriste. Dans H. Tedongmo Teko & G. Etogo (dir.), *Le pluralisme managérial en Afrique : Hommage au professeur Emmanuel Kamdem* (pp. 62-66). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.tedon.2022.01.0062>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.

FMI (2023). *Republic of Congo: Staff Report for the 2023 Article IV Consultation*. Washington, DC.

- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing.
- Godé-Sanchez, C. (2005). Confiance et performance dans les organisations : L'impact des technologies de l'information et de la communication. *Revue Éthique et Entreprise*, 11(22), 23-33.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la grounded theory : pour innover ? *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- INS-Congo (2023). *Rapport annuel sur les indicateurs économiques et sociaux*. Brazzaville.
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., & Lester, S. W. (2015). It isn't always mutual: A critical review of dyadic trust. *Journal of Management*, 41(1), 47–70.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M. (2018). Making and breaking psychological contracts. In *Organizational Trust* (pp. 109-126). Cambridge University Press.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>.
- Vandangeon-Derumez, I. (2008). La validité en recherche qualitative : postures, stratégies et critères. *Recherches qualitatives*, 27(2), 87-111.
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193–212.