



**HAL**  
open science

# LES MANIFESTATIONS DE LA CONFIANCE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR INFORMEL AU BENIN

Apata Christian Codjo

► **To cite this version:**

Apata Christian Codjo. LES MANIFESTATIONS DE LA CONFIANCE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR INFORMEL AU BENIN. Gestion et management. Université Cheikh Anta Diop, 2018. Français. ⟨NNT : ⟩. ⟨tel-04100930⟩

**HAL Id: tel-04100930**

**<https://hal.science/tel-04100930v1>**

Submitted on 18 May 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



ÉCOLE DOCTORALE « SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES ECONOMIQUES  
ET DE GESTION »



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Année : 2018

N° d'ordre : 000289

THESE DE DOCTORAT

FORMATION DOCTORALE GRH – ORGANISATION – STRATEGIE

Présentée par **Apata Christian CODJO**

**LES MANIFESTATIONS DE LA CONFIANCE DANS  
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU  
SECTEUR INFORMEL AU BENIN**

Soutenue le 09 novembre 2018 devant le jury composé de :

Président : **M. Mouhamed El Bachir WADE**, *Professeur Titulaire, Agrégé en Sciences de Gestion  
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)*

Rapporteur : **M. Raphaël NKAKLEU**, *Maître de conférences, Agrégé en Sciences de Gestion  
Université de Douala (Cameroun)*

Rapporteur : **M. Birahim GUEYE**, *Maître de conférences, Agrégé en Sciences de Gestion  
Université Gaston Berger (Sénégal)*

Rapporteur : **M. Serge Francis SIMEN NANA**, *Maître de conférences, Agrégé en Sciences de Gestion  
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)*

Directeur : **M. Bassirou TIDJANI**, *Professeur Titulaire, Agrégé en Sciences de Gestion  
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)*

Co-Directrice : **Mme B. Judith M. GLIDJA**, *Maître de conférences, Agrégé en Sciences de Gestion  
Université d'Abomey-Calavi (Bénin)*

**L'Université Cheikh Anta Diop de Dakar n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.**

**Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

*A Bernadette, mon épouse  
et à nos enfants*

## **REMERCIEMENTS**

Cette belle aventure doctorale était pour moi comme un défi à relever. Cependant, il a fallu l'aide de plusieurs personnes pour que ce défi puisse passer du rêve à la réalité. Ainsi, j'aimerais remercier du fond de mon cœur toutes celles et tous ceux, qui de près comme de loin ont contribué à l'aboutissement heureux de cette recherche.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu, à mes Directeurs de thèse pour avoir accepté de diriger et d'accompagner mes travaux de recherche. Tout d'abord, le Professeur Bassirou TIDJANI de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar pour avoir accepté d'assurer la direction de cette thèse. J'ai été honoré de vous avoir comme Directeur de thèse. Vos lectures attentives et vos commentaires stimulants m'ont impressionné. J'ai été particulièrement marqué par votre simplicité et votre humilité. Je ne saurais vous remercier à sa juste valeur.

Ensuite, j'adresse toute ma gratitude au Professeur Bai Judith Monique GLIDJA de l'Université d'Abomey-Calavi. Merci de m'avoir fait confiance depuis le DEA et de m'avoir encouragé à aller plus loin. Votre engagement personnel à diriger cette thèse et votre disponibilité constante ont été pour moi une source de motivation.

Ma gratitude va également à l'endroit des honorables membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Je vous suis reconnaissant pour vos lectures et vos commentaires encourageants.

Je remercie le Professeur François GUILLEMETTE de l'Université du Québec Trois rivières, pour nous avoir initiés à la Méthodologie de la Théorisation Enracinée.

A toi Jean Pierre MONI, mon tuteur à Dakar ; je ne saurais te remercier jamais assez. Sans toi, je n'aurais pas pu remplir les formalités administratives. Merci d'avoir été là pour me faciliter les séjours. Merci pour tout.

Je remercie le Professeur Bertrand SOGBOSSI BOCCO de l'Université de Parakou, pour son soutien et ses conseils avisés.

Mes remerciements vont à l'endroit du Professeur Yvon PESQUEUX du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris pour ses observations et pour la littérature qu'il m'a conseillée ou qu'il a mise à ma disposition.

Je remercie les organisateurs des journées de recherche des SERGe-Days (Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion) et de la Conférence Africaine de Management pour l'opportunité qu'ils m'ont donnée de côtoyer plusieurs professeurs à l'occasion des différents séminaires.

Ma reconnaissance va à l'endroit de Bernadette Enyonam DZIKPOR mon épouse. Tu t'es engagée avec moi dans cette aventure. Merci pour ton soutien multiforme. Nos enfants Damas et Brice, je vous remercie pour vos prières et pour l'intérêt que vous avez accordé à mes travaux.

Je ne saurai oublier Dr. Nicodème ALAGBADA, Dr. Arsène VIGAN, Damase AGONHOSSOU, Blaise DOUBOGAN, Macaire HOUEWOU, Augustin NOUKOUMONKE, Simplicie AGBAVON, Carine SODATONOU, Jean GASSO SINA, Essossinam PALI et les collègues du DEA Gestion 12<sup>e</sup> promotion de l'Université d'Abomey-Calavi.

Enfin, les patrons et les apprentis sans lesquels cette thèse n'aurait pas eu un contenu. Merci d'avoir accepté répondre à nos questions.

Encore merci à toutes et à tous.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

|         |   |
|---------|---|
| BIT     | Bureau International du Travail   |
| BTP     | Bâtiments Travaux Publics   |
| CCIB    | Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin   |
| CES     | Conseil Economique et Social  |
| CQM     | Certificat de Qualification aux Métiers   |
| CQP     | Certificat de Qualification Professionnelle   |
| DEA     | Diplôme d'Etudes Approfondies   |
| EMICoV  | Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages                      |
| ETFP    | Enseignement Technique et Formation Professionnelle                                   |
| FODEFCA | Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage |
| GRH     | Gestion des Ressources Humaines   |
| GT      | Grounded Theory   |
| IFU     | Identification Fiscale Unique   |
| INSAE   | Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique                        |
| INSEE   | Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques                         |
| MTE     | Méthodologie de la Théorisation Enracinée   |
| NTIC    | Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication                        |
| OCDE    | Organisation de Coopération et de Développement Economique                            |
| PAC     | Port Autonome de Cotonou  |
| PGRH    | Pratiques de Gestion des Ressources Humaines  |
| PIB     | Produit Intérieur Brut  |
| PNDA    | Politique Nationale de Développement de l'Artisanat                                   |
| PPM     | Petite Production Marchande   |
| RGE     | Recensement Général des Entreprises   |
| RH      | Ressources Humaines   |
| TFU     | Taxe Foncière Unique  |
| TIC     | Technologie de l'Information et de la Communication                                   |
| TPE     | Très Petites Entreprises  |
| TPME    | Très Petites et Moyennes Entreprises  |
| TPU     | Taxe Professionnelle Unique   |
| TUTR    | Taxe Unique de Transport Routier  |
| UEMOA   | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine   |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1: Tenue de la comptabilité .....   | 21  |
| Tableau 2: Synthèse de l'analyse coût-bénéfice des entreprises face à la formalisation .....  | 26  |
| Tableau 3: Principales caractéristiques des TPE.....  | 35  |
| Tableau 4: Profils des dirigeants des petites entreprises .....                               | 42  |
| Tableau 5: Caractéristiques RH selon le modèle arbitraire de Nizet et Pichault .....          | 45  |
| Tableau 6 : Pratiques de GRH dans les TPE africaines .....                                    | 47  |
| Tableau 7: Eléments de définition de la confiance en fonction des disciplines .....           | 55  |
| Tableau 8: Contextes de confiance et vision du comportement.....                              | 70  |
| Tableau 9: Positions épistémologiques positiviste, interprétativiste et constructiviste ..... | 83  |
| Tableau 10: Synthèse des approches qualitatives inductives .....                              | 99  |
| Tableau 11: Caractéristiques des patrons interviewés.....                                     | 110 |
| Tableau 12: Codage ouvert de l'entretien 1 .....  | 111 |
| Tableau 13: Codage ouvert de l'entretien 2 .....  | 112 |
| Tableau 14: Codes conceptuels .....   | 114 |
| Tableau 15: Codes in vivo.....  | 115 |
| Tableau 16: Présentation des codes et leur contenu .....                                      | 116 |
| Tableau 17: Récapitulatif des catégories et leurs caractéristiques .....                      | 129 |
| Tableau 18: Synthèse des valeurs recherchées chez l'apprenti.....                             | 131 |
| Tableau 19: Caractéristiques des apprentis interviewés.....                                   | 133 |
| Tableau 20: Synthèse des attitudes recherchées chez le patron .....                           | 137 |
| Tableau 21: Synthèse des valeurs recherchées entre apprentis .....                            | 142 |

## LISTE DES FIGURES

|   |     |
|---|-----|
| Figure 1: Entreprises du secteur informel au Bénin .....                                  | 19  |
| Figure 2: Processus de construction de la confiance du patron envers les apprentis .....  | 75  |
| Figure 3 : Processus de construction de la confiance des apprentis envers le patron ..... | 75  |
| Figure 4: Démarche méthodologique .....   | 108 |
| Figure 5: Processus de construction de la confiance du patron envers l'apprenti.....      | 130 |
| Figure 6: Modélisation de la confiance du patron envers les apprentis .....               | 132 |
| Figure 7: Modélisation de la confiance des apprentis envers le patron .....               | 138 |
| Figure 8: Confiance mutuelle entre apprentis et patron et influence sur les PGRH .....    | 139 |
| Figure 9: Confiance entre apprentis et patron dans les TPE du secteur informel .....      | 144 |

## SOMMAIRE

|  |            |
|--|------------|
| <b>Résumé .....</b>  | <b>x</b>   |
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>                                   | <b>1</b>   |
| <b>PREMIERE PARTIE : CONTEXTE, THEORIES ET CONCEPTS .....</b>        | <b>6</b>   |
| <b>CHAPITRE I .....</b>  | <b>7</b>   |
| <b>GRH ET SECTEUR INFORMEL EN AFRIQUE.....</b>                       | <b>7</b>   |
| 1.1. Généralités sur le secteur informel .....                       | 7          |
| 1.2. Présentation du secteur informel béninois .....                 | 16         |
| 1.3. Organisation de l'apprentissage artisanal au Bénin.....         | 30         |
| 1.4. Gestion des ressources humaines et secteur informel .....       | 34         |
| <b>CHAPITRE II.....</b>  | <b>49</b>  |
| <b>LA CONFIANCE DANS LES ORGANISATIONS.....</b>                      | <b>49</b>  |
| 2.1. Etymologie et clarification conceptuelle de la confiance .....  | 49         |
| 2.2. Différentes formes de confiance .....                           | 64         |
| 2.3. Dimensions de la confiance .....                                | 71         |
| 2.4. Synthèse des dimensions de la confiance .....                   | 72         |
| <b>DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION .....</b> | <b>79</b>  |
| <b>CHAPITRE III .....</b>  | <b>80</b>  |
| <b>POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET .....</b>                       | <b>80</b>  |
| <b>METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>                             | <b>80</b>  |
| 3.1. Epistémologie de la recherche .....                             | 80         |
| 3.2. Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE).....            | 84         |
| 3.3. Notre démarche méthodologique.....                              | 96         |
| <b>CHAPITRE IV .....</b>   | <b>110</b> |
| <b>RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION .....</b>                        | <b>110</b> |
| 4.1. La confiance du patron envers les apprentis.....                | 110        |
| 4.2. La confiance des apprentis envers le patron .....               | 133        |
| 4.3. La confiance entre apprentis .....                              | 140        |
| 4.4. Discussion des résultats .....                                  | 146        |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>                                     | <b>158</b> |
| <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>                             | <b>166</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>  | <b>179</b> |

## Résumé

Les études managériales sur la confiance dans les organisations se sont pour la plupart intéressées à la relation de confiance entre les salariés et les dirigeants dans les entreprises. Dans cette thèse notre objectif est de comprendre les manifestations de la confiance entre le patron et les apprentis à partir de leur perception et par le truchement de la gestion des ressources humaines. Pour arriver à cette compréhension, nous avons réalisé 28 entretiens dont 17 avec les patrons et 11 avec les apprentis. Les patrons et les apprentis interviewés sont issus du secteur de l'artisanat plus spécifiquement dans les métiers de la couture, de la coiffure, de la mécanique et de la menuiserie. A partir de la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE), nous avons fait émerger des données recueillies sur le terrain, l'énoncé central suivant : La confiance entre les apprentis et le patron dans les TPE est un processus qui se construit depuis le recrutement de l'apprenti jusqu'à sa libération. Elle se manifeste à partir d'un ensemble de valeurs et d'attitudes observées par le patron et par les apprentis. D'un côté, le patron fonde sa confiance envers l'apprenti si ce dernier développe des valeurs comme le travail, l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance, le respect. De l'autre côté, l'apprenti fonde sa confiance envers le patron qui lui assure un apprentissage de qualité, qui est ouvert, accessible, disponible, discret, honnête et qui lui apporte des assistances diverses en cas de besoin.

Par ailleurs, les pratiques de GRH mises en œuvre se font sur la base de la confiance. En effet, c'est sur la base de la confiance que le patron a envers son réseau de relations, de connaissances, qu'il accepte et intègre l'apprenti dans son atelier. Tout le long de l'apprentissage, les pratiques de GRH se modifient en fonction des caractéristiques individuelles de l'apprenti comme du patron lui-même.

**Mots clés** : Confiance, Très Petites Entreprises, Secteur informel, GRH, MTE

## Abstract

Managerial studies on trust in organizations have for the most part been interested in the relationship of trust between employees and managers in companies. In this thesis our goal is to understand the manifestations of trust between boss and apprentices from their perception and through the management of human resources. To achieve this understanding, we conducted 28 interviews including 17 with the bosses and 11 with the apprentices. The bosses and apprentices interviewed are from the handicraft sector more specifically in the trades of sewing, hairdressing, mechanics and carpentry. Based on the Grounded Theory, we have emerged from the field data the following central statement: Trust between apprentices and boss in very small businesses is a process that is built since the apprentice's recruitment until his release. It manifests itself from a set of values and attitudes observed by the boss and by the apprentices. On the one hand, the boss builds his trust in the apprentice if he develops values such as work, honesty, sincerity, discipline, obedience, respect. On the other hand, the apprentice bases his trust in the boss who ensures him a quality apprenticeship, which is open, accessible, available, discreet, honest and which provides him various assistance if necessary.

Moreover, HRM practices implemented are based on trust. Indeed, it is on the basis of the trust that the boss has towards his network of relations, of knowledge, that he accepts and integrates the apprentice in his workshop. Throughout the learning process, HRM practices change according to the individual characteristics of the apprentices as well as the boss himself.

**Keywords**: Trust, very small business, informal sector, HRM, Grounded Theory

## **INTRODUCTION GENERALE**

Les Très Petites Entreprises (TPE) en Afrique, forment l'essentiel des entreprises du secteur informel. Au Bénin, la quasi-totalité (98.5%)<sup>1</sup> des unités économiques évolue dans ce secteur. Or, les études portant sur le secteur informel semblent se limiter au plan socio-économique, à sa contribution au PIB et à l'emploi. Si tant est que le secteur informel est reconnu comme une ressource fiscale potentielle à ne pas négliger et comme un élément incontournable du développement économique et social des pays africains, il est tout aussi important de comprendre ses logiques internes propres (Tidjani, 2006) ; notamment, la gestion des ressources humaines (RH) qui y travaillent.

Nous nous intéressons dans cette recherche, à la problématique de la confiance entre le patron d'atelier et ses apprentis<sup>2</sup>. Des travaux menés en France par Couteret (1998), il est possible de gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. La confiance apparaît comme un lien essentiel pour la mobilisation et l'implication du personnel (Amara et Biétry, 2008).

Lorsque la taille de l'entreprise est réduite, la confiance entre les acteurs est plus forte. En effet, dans les petites entreprises en général, les contacts entre acteurs sont étroits et fréquents. Au fur et à mesure de la relation, chacun observe le comportement de l'autre, et en tire un jugement qui le conduit à renforcer ou à réduire sa confiance en l'autre (Couteret, 1998).

Les TPE de l'informel constituent alors un champ propice à notre recherche. Car le secteur informel est un secteur majeur. Les ressources humaines sont constituées pour la plupart des apprentis non-salariés surtout dans le secteur de l'artisanat. Ces apprentis sont en apprentissage dans un corps de métier spécifique tel que la menuiserie, la mécanique, la tapisserie, la couture, la coiffure, etc...

Dans ces ateliers, seuls les patrons détiennent le pouvoir décisionnel. Le processus de prise de décision du patron est souvent caractérisé par l'intuition et l'affect (Jaouen et Tessier, 2008). La communication est informelle, la promotion est intuitive, l'évaluation est faite de manière informelle, le licenciement est intuitif (Nizet et Pichault, 2000). Les rémunérations sont souvent des gratifications.

---

<sup>1</sup> Selon le Recensement Général des Entreprises RGE 2 / INSAE (2010)

<sup>2</sup> Nous utilisons les noms « patrons » et « apprentis » dans un langage épïcène c'est-à-dire qu'ils désignent à la fois des femmes ou des hommes.

Ces pratiques de gestion des ressources humaines créent dans certains cas des comportements déviants chez les apprentis. Au nombre desquels, nous pouvons citer : les arguments pour s'absenter ou venir en retard, la complaisance et l'absence de rigueur dans le travail, la recherche de gains faciles, le vol de matériel de travail, etc. Ces constats sont tout aussi caractéristiques de la situation au Bénin. Une étude exploratoire auprès de certains acteurs du secteur laisse entrevoir que la confiance serait un élément déterminant dans la gestion des ressources humaines de l'informel.

Dans ces conditions, la confiance est vue comme une réponse convaincante au problème de coordination (Antit, 2008) et de gestion des ressources humaines des TPE de l'informel. Et ce, dans la mesure où, apprentis et patrons sont dans des relations directes dues à l'omniprésence du dirigeant (Jaouen et Tessier, 2008). La réciprocité de la confiance repose sur la croyance tacite de l'un à l'égard de l'autre (Dupont, 2010). Selon le sens de la relation, la confiance est perçue de façon différente par l'employé et par le patron (Amara et Bietry, 2008).

La littérature nous permet de distinguer deux pôles principaux (Couteret, 1998, Benraïss et Meyssonnier, 2005) que sont :

Pôle 1 : « La croyance que l'autre a des intentions positives à notre égard ». Ce pôle comprend trois éléments :

- la croyance que l'autre est bienveillant à notre égard, se préoccupe de notre bien et ne cherche pas à tirer avantage de nous (Larzelere et Huston, 1980, Rempel et al. 1985);
- la croyance qu'il est intègre, fiable, sûr et tient ses engagements (Johnson-George et Swap, 1982);
- la croyance qu'il continuera à tenir ses promesses et à agir positivement dans l'avenir de nos relations (Rempel et al. 1985).

Pôle 2 : « La croyance que l'autre est compétent, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui » de par ses connaissances, son expérience et ses performances (McAllister, 1995; Mishra, 1996).

Cette synthèse met en évidence les dimensions de la confiance d'un salarié envers son patron d'une part et celles de la confiance du patron envers le salarié d'autre part.

Dans le cadre de notre recherche, l'apprenti n'est pas un salarié. C'est un jeune en situation d'apprentissage auprès d'un maître artisan pour acquérir la connaissance, la compétence et devenir à son tour patron. Dans ce contexte, il ne s'agit pas pour nous de savoir si l'un a confiance ou non en l'autre. Notre question de recherche est de savoir :

*Comment la confiance peut-elle se manifester entre le patron et les apprentis dans les TPE du secteur informel ?*

Nous cherchons à comprendre comment la confiance peut-elle se manifester et se pratiquer dans la relation patron - apprentis dans les TPE de l'informel au Bénin. Spécifiquement nous étudierons trois types de relation: le processus de construction de la confiance du patron envers ses apprentis; la construction de la confiance des apprentis envers le patron et la construction de la confiance entre apprentis.

### **Objectifs de la recherche**

Notre recherche a pour objectif principal de comprendre les manifestations de la confiance entre le patron et les apprentis à partir de leur perception et par le truchement de la gestion des ressources humaines; particulièrement dans les TPE du secteur de l'artisanat au Bénin.

De façon spécifique, il s'agira pour nous d'étudier les manifestations de la confiance dans les deux sens de la relation :

- la confiance du patron envers ses apprentis ;
- la confiance des apprentis envers le patron ;

Nous envisageons en plus de ces deux sens, d'analyser aussi les manifestations de la confiance entre apprentis. En effet, le patron n'accorde pas la même confiance à tous ses apprentis. De ce fait, notre objectif ici est de chercher à comprendre si la confiance entre apprentis a une influence sur la confiance du patron envers ses apprentis.

Nous ferons également ressortir le lien entre la confiance et les pratiques de gestion des ressources (PGRH).

Pour trouver des réponses à nos questionnements, nous allons privilégier les récits de vie et les discours des différents acteurs. En effet, les récits de vie ouvrent des voies fécondes à la théorisation en gestion des ressources humaines (Wacheux, 1996).

## **Intérêt de la recherche**

En plus d'être une composante clé de l'économie des pays africains, le secteur informel est le plus représentatif de la main-d'œuvre africaine. Paradoxalement, ce secteur n'a pas reçu l'attention qu'il méritait aussi bien par l'enseignement en gestion que la recherche dans les universités africaines (Tidjani et Simen, 2014). La plupart des recherches ont souvent été faites sur les organisations de grande taille dans le secteur formel.

C'est là que réside l'intérêt de notre recherche et qui, au plan managérial, permettra d'apporter une réponse contributive à la compréhension de la confiance comme un mode de gestion des ressources humaines des très petites entreprises de l'informel au Bénin. Particulièrement les TPE du secteur de l'artisanat avec comme spécificité en matière de ressources humaines, des apprentis et non des salariés.

Notre recherche contribuera ainsi à enrichir les connaissances sur les entreprises de l'informel surtout dans le contexte africain en général et béninois en particulier. Mieux, elle permettra d'aller vers la construction d'une théorie de la confiance dans les entreprises de l'informel. Pour parvenir à cette fin, nous recourons à la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE) à cause de son caractère inductif.

Cette thèse comprend deux parties. La première partie est composée des chapitres I et II. La seconde partie est composée des chapitres III et IV.

Le chapitre I aborde la problématique de la gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique. Dans un premier temps, nous faisons une présentation générale du secteur informel puis un état des lieux de la situation du Bénin et nous débouchons sur une synthèse des travaux sur la gestion des ressources humaines dans le secteur informel.

Dans le chapitre II, nous présentons le concept de la confiance dans les organisations. Nous passons en revue les différentes définitions de la confiance à travers la littérature, ses différentes formes et dimensions pour enfin proposer un modèle explicatif qui fait le lien entre la confiance et les pratiques de GRH dans le secteur informel.

Le chapitre III présente la démarche méthodologique envisagée pour cette recherche. Avant de présenter notre itinéraire méthodologique, nous discutons des questions épistémologiques afin de positionner notre travail. Nous présentons ensuite la Méthodologie de la Théorisation Enracinée et ses principes ainsi que son application à la présente recherche.

Enfin, au chapitre IV sont présentés les résultats des données recueillies auprès des patrons et apprentis, leur analyse et la discussion au regard des travaux d'autres chercheurs. Nous mettons en exergue dans chaque cas, les éléments essentiels à retenir pour une meilleure compréhension du phénomène de la confiance.

Nous terminons la thèse par une conclusion dans laquelle nous faisons une synthèse des principaux résultats de la recherche, puis nous présentons les implications managériales, les limites et les perspectives de recherches futures.

## **PREMIERE PARTIE : CONTEXTE, THEORIES ET CONCEPTS**

Notre recherche a pour objectif principal de comprendre les manifestations de la confiance entre le patron et les apprentis à partir de leur perception et par le truchement de la gestion des ressources humaines; particulièrement dans les TPE du secteur de l'artisanat au Bénin. Pour ce faire, nous avons subdivisé cette première partie en deux chapitres.

Le chapitre I fait une revue critique du secteur informel en Afrique et au Bénin. Il présente également les spécificités des très petites entreprises (TPE) et les pratiques de gestion des ressources humaines dans les TPE du secteur informel.

Le chapitre II aborde le concept de la confiance dans les organisations. Nous passons en revue les définitions de la confiance, les débats sur la confiance, les différentes formes et dimensions de la confiance.

A la fin du chapitre II, nous faisons une synthèse théorique permettant de comprendre le lien entre la confiance et les pratiques de GRH dans le secteur informel.

## **CHAPITRE I**

### **GRH ET SECTEUR INFORMEL EN AFRIQUE**

Notre recherche porte sur les manifestations de la confiance dans la gestion des ressources humaines du secteur informel au Bénin. Le contexte de l'étude (le secteur informel béninois) nous paraît tout aussi important que le concept de la confiance. Faire un état des lieux de ce secteur informel nous permet non seulement, de mieux le clarifier en termes de définition, mais aussi de connaître les caractéristiques des acteurs, avant d'aborder le terrain. Il nous permet également une meilleure compréhension des logiques internes de fonctionnement des très petites entreprises (TPE) de l'informel.

#### **1.1. Généralités sur le secteur informel**

Cette section nous permet de faire un tour d'horizon sur ce qu'est le secteur informel ainsi que ses définitions. Nous présentons ensuite, les critiques sur les critères d'informalité avant d'aborder la différence entre les entreprises du petit et du gros informel.

##### **1.1.1. Rappel historique**

Historiquement, il faut remonter au début des années 70, où le concept de secteur non structuré a été créé pour répondre à un besoin d'appréhension d'un phénomène socio-économique qui se développait (Nihan, 1980, p.262).

En effet, les modèles d'économie dualiste classique ont contribué à classer l'économie des pays en développement en économie traditionnelle et moderne (Nihan, 1980 ; Charmes, 1987). L'activité traditionnelle était considérée comme rurale, agricole ou artisanale par opposition à l'activité moderne du type urbain et industriel. Ainsi, l'activité traditionnelle était perçue comme une réalité négative. De ce point de vue, la contribution économique des artisans ne rentrant pas dans les cadres structurels préétablis n'était pas prise en compte par les statisticiens du travail et les économistes (Nihan, 1980).

Fort de ce constat, les premiers chercheurs (Hart, 1971 ; Sethuraman, 1976) ont proposé un nouveau concept pour spécifier de manière plus adéquate la situation observée dans les pays en développement, où une partie importante des activités économiques est menée par de petites entreprises qui ne relèvent ni du secteur moderne ni du secteur traditionnel au sens strict du terme (Nihan, 1980).

C'est alors que Hart (1971) distinguait des activités économiques formelles, impliquant l'emploi salarié et des activités non structurées caractérisant l'auto-emploi. Le terme « économie informelle » a été ainsi utilisé pour désigner les activités économiques qui avaient lieu en dehors du cadre réglementaire (Hart, 1985, p. 54). C'est à la faveur des premiers travaux du Bureau International du Travail (BIT, 1972) sur le Programme mondial de l'emploi que le secteur informel fit son apparition (Charmes, 1987, p. 855).

Hart (1971) a été le premier à l'employer pour la première fois dans son étude sur l'emploi urbain au Ghana. Ce terme a été officialisé en 1972 lors de la publication du rapport du BIT sur l'informel à Nairobi au Kenya dans le cadre du Programme mondial de l'emploi (ILO, 1972 ; Walther, 2006 ; Hugon, 2014). Selon ces études, le secteur dit moderne n'était plus en mesure d'absorber la main d'œuvre sans cesse croissante. Cette situation a donc engendré le chômage et le sous-emploi. D'où la prolifération de l'auto-emploi et le travail occasionnel dans les villes des pays en développement. Le secteur informel est ainsi né en réponse à ce phénomène (Hart, 1985).

Observant le travail urbain à Accra, Hart (1971) a relevé qu'en réalité les pauvres n'étaient pas des chômeurs mais des travailleurs occasionnels qui percevaient généralement des rémunérations irrégulières et faibles. Il leur fallait donc trouver des opportunités de revenus hors du système moderne pour vivre ou survivre (Charmes, 1987, p.856). Toutes les stratégies de survies de ces couches pauvres, déshéritées, déracinées ou marginales ont été regroupées sous le terme générique de secteur informel par opposition au secteur formel qui était la norme.

Depuis, le débat est ouvert aussi bien au plan économique, social, qu'en gestion sur l'importance de ce secteur. Malheureusement, quarante ans après, Hugon (2014, p. 25) fait constater que malgré l'évolution du contexte, rien n'a véritablement changé. En effet, partant des résultats des études de Benjamin et Mbaye (2012), on note que le contexte demeure celui de la défaillance de l'Etat avec faible application des règles de droit, corruption et faible recouvrement fiscal.

Le secteur informel demeure caractérisé par les mêmes traits structurels : entreprise de petite taille, auto-emploi, faible enregistrement, faible niveau de scolarisation et de féminisation, absence d'accès au crédit bancaire et de protection sociale, marché du travail dérégulé. On retrouve, également, les mêmes liens entre la formalité et la productivité.

Nous revisitons à travers les lignes qui vont suivre les principales définitions du secteur informel présentes dans la littérature.

### **1.1.2. Définitions du secteur informel**

La littérature est unanime sur l'absence d'une définition unique du secteur informel et largement acceptée de tous (Benjamin et Mbaye, 2014, p. 1). Les principales définitions que l'on retrouve à travers la littérature dépendent aussi bien de la conception du développement économique et du rôle des acteurs que l'on a selon le contexte, que de la méthode d'échantillonnage utilisée pour recueillir les données. Il existe cependant, deux façons de définir le secteur informel. La première consiste à donner la liste des caractéristiques du secteur. Ces caractéristiques sont le plus souvent opposées à celles du secteur formel. La seconde, opérationnelle, consiste à retenir des critères relatifs au domaine d'analyse (Tidjani, 2006, p.25).

Ainsi, pour le BIT (1972), le secteur informel peut être défini à partir de sept critères à savoir : la facilité d'accès aux activités, les marchés sont concurrentiels et non réglementés, l'utilisation des ressources locales, la propriété familiale des entreprises, la petite échelle des opérations, l'usage de technologies adaptées à une forte intensité de main d'œuvre, les formations sont acquises en dehors du système scolaire officiel.

En 1976, Sethuraman a essayé de clarifier la définition du BIT par des critères plus compréhensifs en définissant le secteur informel comme « un secteur composé d'entreprises employant moins de dix personnes, échappant à toute réglementation administrative et juridique, employant une main-d'œuvre familiale, appliquant des horaires souples, recourant à des sources informelles de crédit et fabriquant des produits finalisés. Les travailleurs de ces entreprises ont rarement accès à l'enseignement scolaire, utilisent peu d'énergie électrique et mènent des activités semi-permanentes »<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Cette définition a été citée par l'étude du Ministère des Affaires Etrangères de Paris (1999) et reprise par Walther (2006, p.3).

En 1993, la quinzième conférence internationale des statisticiens a défini le secteur informel comme « un sous-ensemble du secteur institutionnel des ménages en comptabilité nationale.

Il est constitué par une fraction des entreprises individuelles qui se distinguent des sociétés et quasi-sociétés en ce qu'elles ne tiennent pas un ensemble complet de comptes et ne constituent pas des personnes morales distinctes des ménages dont elles dépendent »<sup>4</sup>.

Pour l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), c'est « l'ensemble des unités de production dépourvues de numéro d'enregistrement administratif et/ou de comptabilité permettant d'élaborer un compte d'exploitation et un bilan »<sup>5</sup>.

Selon les Nations Unies (2007), « Le secteur informel peut être décrit comme un ensemble d'unités produisant des biens ou des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division du travail et du capital en tant que facteurs de production » (cité par Diouf et al. 2008, p. 2). Quant à l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 1997), le secteur informel est défini comme « l'ensemble des entreprises qui n'ont pas un lieu de travail légal, utilisant ainsi des résidences privées, ont un niveau faible d'investissement en capital ou sont gérées par des membres de la famille, en totalité ou en partie » (cité par Benjamin et Mbaye, 2012, p. 24).

Le secteur informel peut être aussi considéré comme la petite production marchande (PPM). Elle se définit comme « un ensemble d'unité de production à petite échelle, sans comptabilité, où le salariat est absent (ou limité), où l'activité est vulnérable, où le capital avancé est faible, mais où il y a néanmoins circulation monétaire et production de biens et services onéreux » (Hugon, 2014, p. 19).

Ces définitions multicritères retenues pour définir le secteur informel posent des problèmes. En effet, comme le relève Charmes (1987), « si l'on définit le secteur informel par la faible productivité ou rentabilité de ses activités ou par la faiblesse des revenus qui en sont issus, il y a toutes les chances pour que la population ainsi concernée présente toutes les caractéristiques de la pauvreté » (Charmes, 1987 ; p.858).

---

<sup>4</sup> Définition reprise par Walther (2006, p. 4)

<sup>5</sup> Définition issue de l'enquête INSEE/AFRISTAT (2005) reprise par Walther (2006, p.4)

Ces critères permettent-ils de saisir ce qu'est le secteur informel dans le contexte africain ? Dans la mesure où il n'est pas rare de retrouver dans le secteur formel, des entreprises qui présentent également ces caractéristiques. En effet, dans le contexte africain, on peut noter que, sur le long terme, des individus évoluant dans le secteur formel peuvent se retrouver dans le secteur informel et inversement (Nguyen et al. 2014 ; Abate, 2016 ; Simen, 2018). C'est pourquoi certaines critiques sont faites sur ces critères.

### **1.1.3. Critiques sur les critères d'informalité**

Nous avons noté une diversité de définitions et de critères selon les différentes études pour définir le secteur informel. Les principaux critères relevés tournent autour de : la taille de l'entreprise, l'absence de numéro d'enregistrement, la non tenue des comptes corrects, la confusion du capital, le faible niveau d'organisation, une main d'œuvre familiale, des opérations à petite échelle, le non-paiement des impôts ou le type de taxes payées, la mobilité du lieu du travail, les technologies adaptées et à forte intensité de travail, les formations acquises en dehors du système scolaire.

Ces différences de critères ne permettent pas de comparer les études internationales sur le secteur informel (Diouf et al. 2008, Benjamin et Mbaye, 2014). A cet effet, Benjamin et Mbaye (2012) ont formulé des critiques sur cinq critères définissant la formalité à savoir : la taille, l'enregistrement et le régime fiscal, la non sincérité des comptes, la mobilité du lieu de travail et la difficulté d'accès au crédit.

Sur le critère de la taille, on note par exemple que le nombre de personnes employées ne dépasse pas dix (10). Ce critère mentionne seulement l'effectif maximal laissant chaque pays préciser le seuil qui lui convient. Ainsi, certains pays retiennent cinq (5) employés, d'autres choisissent des effectifs plus ou moins élevés. Toutes les entreprises de petites tailles ne sont pas informelles. Certaines entreprises formelles sont de petites tailles. Il existe aussi beaucoup de grandes entreprises dans le secteur informel. De même, plusieurs personnes non déclarées exercent aussi dans le secteur formel. Par conséquent, la taille seule ne peut pas être en soi un critère de définition de l'informel.

S'agissant du critère d'enregistrement, les définitions mentionnent l'absence de numéro d'enregistrement de l'entreprise pour la qualifier d'informelle. Or, il existe bien des entreprises régulièrement enregistrées qui dissimulent une partie de leur chiffre d'affaires et réduisent ainsi la base fiscale.

Mieux, Benjamin et Mbaye (2012) font remarquer qu'il est rare de trouver des entreprises qui ne sont pas enregistrées auprès d'au moins un service de l'Etat tel que la municipalité par exemple où elles payent des taxes. Dès lors, ces auteurs soutiennent l'idée selon laquelle le secteur informel est bien connu de l'administration fiscale. Cette idée est d'ailleurs justifiée par le régime fiscal auquel sont soumises les entreprises de façon générale. Les entreprises formelles sont soumises à la taxation au réel tandis que les entreprises informelles ont une taxation au forfait parce qu'elles ne tiennent pas une comptabilité fiable. On distingue aussi l'impôt ordinaire sur le revenu des entreprises et l'impôt forfaitaire pour les petites entreprises informelles. Force est de constater que plusieurs petites entreprises ne paient pas l'impôt et certaines grandes entreprises avec des chiffres d'affaires au-delà du seuil sous-déclarent leurs revenus en vue de payer l'impôt forfaitaire.

Le critère du régime fiscal est étroitement lié au critère de la non sincérité des comptes. En effet, pour qu'une entreprise soit taxée au réel, il faut qu'elle produise des états financiers fiables. Ce qui n'est pas toujours évident compte tenu des manœuvres frauduleuses que les entreprises adoptent dans la production de ces documents financiers.

Sur le critère de la mobilité du lieu du travail, il est constaté qu'en Afrique de l'Ouest, plusieurs activités informelles sont caractérisées par la mobilité du lieu de travail. A titre d'exemple on peut citer les marchands ambulants ou les ateliers de mécaniques, de menuiseries qui s'installent sur des espaces inutilisés le temps que le propriétaire des lieux ne les déloge. Cependant, il existe bien des activités informelles qui occupent des lieux de travail fixes.

Enfin, le critère d'accès au crédit bancaire semble être un critère déterminant pour définir le secteur informel, surtout dans le contexte africain. Toutefois Benjamin et Mbaye (2012) conseillent de prendre ce critère avec beaucoup de précaution. En effet, les entreprises du secteur informel n'arrivent pas à satisfaire aux exigences des banques classiques (documents administratifs et financiers). En plus des documents, la banque exige également des garanties. Ces contraintes ne facilitent pas l'octroi des prêts bancaires aussi bien pour les entreprises informelles que formelles. Mais il est possible pour des entreprises même de l'informel « d'user de la complicité de certains cabinets d'audit et d'expertise comptable pour se faire établir des faux documents administratifs et financiers, à partir desquels elles peuvent frauduleusement accéder aux crédits bancaires » (Benjamin et Mbaye, 2012, p. 32).

Ces critiques vont dans le même sens que celles formulées par Tidjani (2006, p. 25) à savoir que toutes les entreprises de l'informel ne présentent pas tous ces signes qui sont censés fonder l'homogénéité du secteur ; de plus ces critères ne sont rien d'autres qu'une identification de ce que les entreprises de l'informel ne font pas de la même façon que les entreprises formelles prises comme une référence implicite ; enfin, il est difficile de rencontrer toutes ces caractéristiques en une seule entreprise quel que soit son lieu d'implantation. Le tout dépend de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

A la lumière de ces critiques, on note avec les auteurs que les principaux critères de définition du secteur informel ne sont pas suffisamment déterminants pour différencier le formel de l'informel. Il n'existe donc pas deux secteurs clairement identifiés et séparés l'un de l'autre. Il y a plutôt un continuum de situations de formalité et d'informalité (Puech, 2008). A une extrémité du continuum se trouve les activités criminelles qui, en fait sont exclues du secteur informel par le BIT; à l'autre extrémité se trouvent les activités respectant parfaitement l'ensemble des règles établies par l'Etat. Entre les deux, se trouvent de nombreuses activités, respectant partiellement les règles et dont une partie échappe au contrôle de l'Etat.

Par conséquent, Benjamin et Mbaye (2012, p. 37) suggèrent de définir l'informel comme un continuum à travers une combinaison de six critères<sup>6</sup> pour créer des niveaux d'informel selon le nombre de critères qu'une entreprise réunit. Ces niveaux varient du niveau zéro au niveau quatre :

- Au niveau zéro se trouvent les entreprises ne remplissant aucun des critères déterminant la formalité. Elles sont complètement informelles. Ces entreprises sont inconnues des autorités fiscales et de toute autre administration. Elles sont de petite taille, n'ont pas accès au crédit bancaire, ne sont pas assujetties à l'impôt ordinaire sur le revenu, et sont ambulantes.
- Le niveau un de l'informel regroupe les acteurs qui remplissent au moins un des critères définissant la formalité, notamment ceux enregistrés auprès d'un des services administratifs en relation avec les entreprises, ceux avec un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de FCFA ou encore ceux qui ont eu accès à un crédit bancaire au cours des cinq dernières années.
- Le deuxième niveau de l'informel regroupe les acteurs qui remplissent au moins deux des critères définissant la formalité.

---

<sup>6</sup> Ces critères sont : la taille, l'enregistrement, la tenue de comptes sincères, la fixité du lieu de travail, l'accès au crédit et le non-paiement de taxes ou le types de taxes payées (le réel ou le forfait).

- Le troisième niveau de l'informel regroupe les acteurs qui remplissent au moins trois des critères et ainsi de suite.

- Le dernier niveau de l'informel, qui correspond à la formalité, regroupe les acteurs remplissant la totalité des critères définissant la formalité à savoir : être enregistré au moins auprès d'une administration, avoir un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de FCFA, être taxé au réel, avoir disposé d'un crédit bancaire dans les cinq dernières années, et produire une comptabilité sincère.

D'autres auteurs proposent une classification selon les caractéristiques de l'entrepreneur informel. Ainsi, suivant la typologie de Williams et Nadin (2014) reprise par Simen (2018, p. 7), nous pouvons distinguer quatre grands groupes d'entrepreneurs informels à savoir :

- Les « entrepreneurs permanents et totalement informels » exploitant des entreprises non enregistrées, entièrement dans l'économie informelle sans intention de se formaliser dans un avenir prévisible ;
- Les « entrepreneurs temporaires et totalement informels », exploitant des entreprises non enregistrées de manière formelle, mais ayant l'intention de se formaliser ;
- Les « entrepreneurs permanents partiellement informels », qui exploitent des entreprises enregistrées et paient des impôts, mais ne déclarent pas une partie de leurs revenus et n'ont pas l'intention d'augmenter la part qu'ils déclarent ;
- Les « entrepreneurs temporaires et partiellement informels », qui exploitent des entreprises enregistrées, qui ne déclarent pas une partie de leurs revenus mais qui sont en transition vers la formalisation.

Il est important de constater dans cette section critique, que la plupart des études faites sur les critères permettant de définir l'informel ont été le fait d'économistes et de juristes qui ont tendance à considérer l'entreprise comme une boîte noire. Ils ne comprennent donc pas le fonctionnement interne des entreprises de l'informel. On peut effectivement caractériser les entreprises de l'informel à partir de leur mode de fonctionnement interne, et opérer une classification à partir de ce critère (qualitatif) qui est beaucoup plus important pour les gestionnaires que les critères utilisés par les économistes. C'est précisément à ce niveau que se trouve la faiblesse de la contribution des gestionnaires dans le débat sur le secteur informel. C'est également cela qui fait l'intérêt des travaux sur le secteur informel en Afrique.

D'autres études ont été faites sur les catégories d'informalité et de légalité de l'activité.

- **Informalité et légalité**

Il convient ici de faire la distinction entre légitimité et légalité de l'activité d'une part et la différence entre les activités illégales et les activités informelles d'autre part.

La légitimité selon Niang (1996), définit la valeur sociale d'un acte relativement au degré d'adhésion de la société et en l'occurrence explique pourquoi les activités du secteur informel, à cause de leur utilité reconnue, sont plus que tolérées par les pouvoirs en place, même quand elles ne sont pas en conformité avec les règles établies. La légalité situe les acteurs du secteur dans leur relation aux règles administratives, fiscales, et sociales.

Selon Benjamin et Mbaye (2012), les activités illégales sont de nature criminelles ou illicites (trafic de drogue, contrefaçon) tandis que les activités informelles sont des activités non déclarées ou faiblement enregistrées ; elles ne sont pas perçues avec la même désapprobation sociale et ne sont pas exposées aux mêmes risques de poursuites judiciaires. Ce sont plutôt les pratiques des entreprises du secteur informel qui sont jugées illégales à cause de l'évasion fiscale et des modes de gouvernance de ces unités de production. Cependant, pour Hugon (2014), les frontières entre les activités informelles et les activités illégales sont floues et des formes d'hybridation existent.

La littérature nous renseigne qu'il n'existe pas que les petites entreprises qui opèrent dans le secteur informel. Il y a également des entreprises qualifiées de « gros informel ».

**1.1.4. Entreprises du « petit informel » et du « gros informel »**

A partir d'une enquête réalisée en 2007 et en 2009 auprès de 900 entreprises dans les villes de Dakar, Ouagadougou et Cotonou, Benjamin et Mbaye (2012) ont montré la coexistence de deux catégories d'entreprises informelles en Afrique de l'Ouest. Il s'agit des entreprises du petit et du gros informel.

Les entreprises du petit informel sont des petites entreprises qui peuvent ou non avoir un lieu fixe de travail et être enregistrées auprès des municipalités. Les entreprises du gros informel sont des grandes entreprises qui satisfont la plupart des critères définis plus haut, mais ne tiennent pas une comptabilité honnête. Leurs comptes sont inexacts et délibérément trompeurs. Elles bénéficient souvent des soutiens politiques ou religieux et de la complicité de certains hauts fonctionnaires de l'Etat ; et se retrouvent mêlées à des scandales politiques.

Ces entreprises s'apparentent en taille à celles du secteur formel, mais fondamentalement différentes en termes de pratiques.

Les résultats des enquêtes révèlent que les entreprises du gros informel ont un chiffre d'affaires important, mais une structure organisationnelle très légère. Toutes les activités sont gérées par le propriétaire. Leur mode de fonctionnement est identique à celui de la petite entreprise. En effet, le patrimoine de l'entreprise et celui du propriétaire ne sont pas clairement distincts, elle n'a de comptabilité que de nom et ne rend pas compte de la réalité financière de l'entreprise, l'existence de l'entreprise est fortement liée à celle du propriétaire. Un simple contentieux avec les services de la douane, peut mettre en péril leur existence allant jusqu'à l'emprisonnement du propriétaire.

Après ces clarifications, intéressons-nous au cas spécifique du secteur informel au Bénin.

## **1.2. Présentation du secteur informel béninois**

Après avoir présenté les généralités sur le secteur informel, nous abordons à travers un diagnostic, le contexte du Bénin. Mais avant, il nous paraît important de faire une présentation générale du Bénin.

### **1.2.1. Présentation générale du Bénin**

Pays côtier de l'Afrique occidentale, le Bénin est situé le long du Golfe de Guinée entre le tropique du cancer et l'équateur. D'une superficie de 112.622 km<sup>2</sup>, la République du Bénin est limitée au Nord par le fleuve Niger, frontière naturelle avec la République du Niger, au Nord-Ouest par le Burkina-Faso, à l'Est par le Nigéria, à l'Ouest par le Togo et au Sud par l'Océan Atlantique. En 2016, le Bénin comptait environ 10,9 millions d'habitants. Le Bénin bénéficie au plan politique, d'un régime démocratique et stable. Sur le plan économique, le Bénin est très dépendant du Nigéria. En effet, bien que le Port Autonome de Cotonou (PAC) soit l'un des pivots de l'économie béninoise, 80% des marchandises importées sont réexportées vers le Nigéria. La production du coton, principal produit d'exportation a baissé entre 2015 et 2016. En outre, la dépréciation de la monnaie nigériane a entraîné une diminution de la demande de réexportation en provenance du Bénin.

Au plan social, le Bénin est classé par la Banque Mondiale parmi les pays pauvres. Le taux de pauvreté est passé de 37,5% en 2006 à 40,1% en 2015<sup>7</sup>.

Le secteur informel occupe une place prépondérante dans l'économie du pays. Selon les statistiques, le secteur informel représente 2/3 du PIB national. L'informel reste malgré tout le premier employeur au Bénin avec 95% des emplois qui sont dans le secteur (Walther, 2008). Cependant, les emplois offerts ne permettent pas aux acteurs de vivre décemment<sup>8</sup> notamment les femmes et les jeunes qui sont dans les petits métiers ou petits commerces.

Pour Igué (2008), la meilleure définition du secteur informel Au Bénin, comme dans les autres pays de l'UEMOA, serait celle qui considère les activités informelles comme le prolongement de l'économie traditionnelle dans un environnement sociologique marqué par de profondes mutations. En effet, le secteur informel ne saurait se résumer au respect ou non de certains critères. Car, une entreprise peut très bien respecter certaines règles (payer ces impôts par exemple) mais ne pas respecter d'autres comme déclarer des employés à la caisse de sécurité sociale (Igué et Puech, 2008). Cette position renvoie à la distinction entre la légitimité et la légalité telle que présentée plus haut. Ces auteurs dénoncent d'une part, le fait de relier l'informel à ce qui est frauduleux et d'autre part, le fait de considérer l'informel comme synonyme de la non-taxation. En effet, la majorité des entreprises du secteur informel (artisans, commerçants, entreprises de service) exercent des activités légitimes et autorisées et paient des impôts et taxes notamment au niveau local (patente, droit de place).

De façon générale, on retrouve deux types d'entreprises dans le secteur informel. Les entreprises sédentaires et semi-sédentaires. Selon le rapport du Recensement Général des Entreprises (RGE 2 / INSAE 2010), les entreprises sédentaires sont des unités économiques ayant un local avec une fermeture sécurisée où les outils de travail sont disponibles de façon permanente. Les entreprises semi-sédentaires sont celles qui ont un local sans fermeture. Ces entreprises évoluent dans différentes branches d'activité.

---

<sup>7</sup> Rapport Banque Mondiale, 2016

<sup>8</sup> Le travail décent se rapporte aux conditions de travail et à la protection sociale (Walther, 2008)

### 1.2.2. Secteurs socio-économiques du Bénin

Le RGE 2 / INSAE (2010) a permis de regrouper les secteurs socio-économiques sur le plan national (milieu urbain et rural) en branches d'activité. Ont été prises en compte par le recensement, toutes les entreprises (formelles ou informelles, grandes, moyennes, petites et micro) exerçant une activité économique sur le territoire national. Les critères retenus pour appréhender ces entreprises sont :

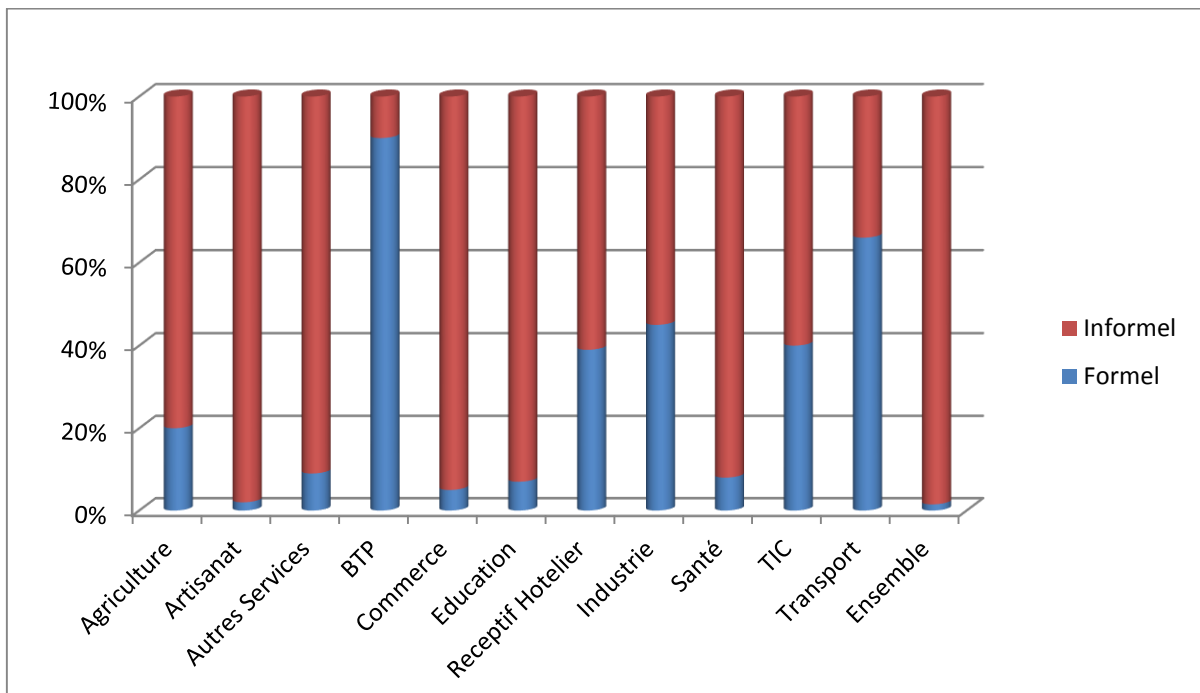
- disposer ou non d'une structure de gestion organisée ;
- avoir ou non un numéro d'enregistrement ;
- tenir une comptabilité formelle ou non ;
- disposer d'une main d'œuvre rémunérée ou non ;
- avoir un local.

D'après ces critères, notamment le dernier, seules les unités économiques ambulantes sont exclues de ce recensement. Sur cette base, onze (11) types d'entreprises tant formelles qu'informelles constituent les principales branches d'activité du pays. Il s'agit des : entreprises artisanales, entreprises de transport, entreprises de techniques de l'information et de la communication, réceptifs hôteliers, entreprises de commerce, entreprises de services, entreprises du secteur de la santé et entreprises du secteur de l'éducation.

Les principaux résultats du recensement confirment le poids du secteur informel dans l'économie béninoise. Sur la forme juridique, on note que 99% des entreprises individuelles sont dans l'informel avec à leur tête des propriétaires-dirigeants (87%). Leur capital social est pour la plupart compris entre cent mille et un million de francs.

Les différentes branches d'activité sont inégalement réparties. Le graphique qui suit, permet d'avoir une vue précise sur les secteurs d'activités qui dominent le secteur informel au Bénin.

**Figure 1: Entreprises du secteur informel au Bénin**



**Source : Données du RGE 2\_INSAE (2010)**

La figure 1 indique qu'au Bénin, toutes les entreprises évoluent dans le secteur informel à plus de 50% à l'exception des entreprises de BTP et de transport qui sont plus présentes dans le secteur formel.

Selon les enquêtes menées par Igué (2008), les branches d'activité peuvent être regroupées autour de quatre principaux secteurs à savoir : les secteurs de production, de service, de distribution et d'art. Sont regroupées sous chaque secteur, les activités suivantes :

- le secteur de production est composé de : agriculture urbaine et périurbaine, menuiserie de bois, BTP, vitrerie métallique, tôlerie auto, soudure à l'arc, tapisserie-matelasserie, tissage, textile et transformation des produits agricoles.
- le secteur de service comprend : restauration populaire, transports urbains, coiffure, couture, réparation mécanique et électrique, photographie, boulangeries, pressing, entreprises de lave-auto, centres informatiques et cyber-café, cabines téléphoniques.
- le secteur de la distribution concerne : commerce dans les principaux marchés, vente de l'essence de contrebande.
- le secteur de l'art : tissage, peinture, broderie etc.

Sur un échantillon de 4.589 entreprises, il ressort que le secteur informel au Bénin est dominé par les activités de service pour 40% suivies de la distribution pour 31%, le secteur de la production pour 22% et enfin le secteur des arts pour 7%.

### **1.2.3. Diagnostic du secteur informel béninois**

Le diagnostic du secteur informel béninois, nous permet de mettre en évidence les forces et faiblesses du secteur. Mais avant, nous présentons quelques statistiques sur les entreprises du secteur informel selon les différents critères de formalités.

#### **1.2.3.1. Statistiques à partir des critères de formalité**

Les critères de formalité portent sur la taille du secteur informel et les effectifs, l'enregistrement, la tenue de la comptabilité, la déclaration des employés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, l'identification du lieu de travail, la facilité dans le financement et le paiement d'impôt.

- **Taille du secteur et les effectifs**

Selon les estimations de l'INSAE, en 2006, le secteur informel représentait environ deux-tiers du Produit Intérieur Brut du Bénin. Il emploie près de 95% de la main d'œuvre (Igué et Puech, 2008).

- **Critère d'enregistrement**

Trois sous critères peuvent être observés : l'inscription au registre du commerce, le numéro INSAE ou le numéro IFU (Identification Fiscale Unique). En considérant l'ensemble des entreprises du secteur informel y compris celles n'ayant rien déclarées, on obtient les résultats suivants :

**Inscription au registre du commerce** : 94% des entreprises au Bénin ne sont pas inscrites au registre du commerce. Dans cette proportion, le secteur informel représente 99,99% contre 0.01% pour le secteur formel.

**Numéro INSAE** : 98,63% des entreprises du secteur informel n'ont pas un numéro INSAE.

**Numéro IFU** : Le numéro IFU a été instauré en 2008 en remplacement du numéro INSAE. 99,87% des entreprises du secteur informel n'ont pas un numéro IFU.

Bien que ces entreprises ne respectent pas ces critères, Igué et Puech (2008) notent que 70% des entrepreneurs du secteur informel sont prêts à s'enregistrer si les conditions sont favorables.

▪ **Tableau 1: Tenue de la comptabilité**

| <i>Tenue des comptes dans le secteur informel</i> | <i>Effectif</i> | <i>Pourcentage (%)</i> |
|---|-----------------|------------------------|
| <i>Comptabilité écrite formelle</i>               | <b>895</b>      | <b>0,63</b>            |
| <i>Comptabilité simplifiée</i>                    | <b>2.260</b>    | <b>1,58</b>            |
| <i>Notes personnelles</i>                         | <b>64.079</b>   | <b>44,80</b>           |
| <i>Ne fait pas de comptes</i>                     | <b>75.049</b>   | <b>52,47</b>           |
| <i>Autres</i>                                     | <b>748</b>      | <b>0,52</b>            |
| <i>Total</i>                                      | <b>143.031</b>  | <b>100</b>             |

**Source : Données compilées par nous-mêmes à partir des statistiques de l'INSAE (2010)**

Il ressort de ce tableau que la majorité des entreprises du secteur informel (52,47%) ne tient pas des comptes écrits ; 44,80% se contentent de leurs notes personnelles.

▪ **Déclaration des employés à la CNSS**

99,43% des employés travaillant dans le secteur informel ne sont pas déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale en 2007.

▪ **Identification du lieu de travail**

51,61% des entreprises du secteur informel ont loué leur local.

▪ **Facilité dans le financement**

97,71% des entreprises du secteur informel déclarent n'avoir pas bénéficié de facilité dans le financement de leurs activités entre 2006 et 2007. Ils ont souvent recours à l'autofinancement.

▪ **Païement d'impôt**

Le secteur informel est fiscalisé surtout au niveau local. Les entreprises s'acquittent des taxes communales telles que la patente, les droits de place, les droits de taxi et de taxi moto. Certains impôts d'Etat sont également payés.

Les transporteurs qui ne sont pas organisés en entreprises formelles sont assujettis à la Taxe Unique de Transport Routier (TUTR) ; les unités économiques non enregistrées mais qui font des chiffres d'affaires inférieurs à 40 millions de francs payent la Taxe Professionnelle Unique (TPU) ; La Taxe Foncière Unique (TFU) est recouvrée dans les villes à statut particulier (Cotonou, Porto-Novo, Parakou) car disposant de document sur l'état de la propriété foncière de leur territoire (le cadastre) (rapport CES, 2011).

Si les petites entreprises du secteur informel ne s'intéressent pas à ces formalités, c'est certainement parce que d'une part, elles ne soumissionnent pas aux marchés publics (RGE 2 / INSAE, rapport général 2010) et d'autre part, les conditions pour le faire ne sont pas incitatives.

Au regard de ces statistiques, il est possible de dégager les forces et les faiblesses du secteur.

### **1.2.3.2. Forces et faiblesses du secteur informel au Bénin**

L'une des principales forces du secteur informel est sa contribution à amortir les effets du chômage. Il concentre une forte main d'œuvre composée majoritairement des jeunes et des femmes. Il fournit plus d'emplois que le secteur formel.

On note également, l'existence d'un cadre formel de formation technique et professionnelle<sup>9</sup> de type dual au profit du secteur de l'artisanat. C'est une formation en alternance entre la théorie et la pratique. Ce cadre est géré et financé par l'Etat et le secteur privé. Sa mise en œuvre est rendue possible grâce au Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) et l'aide des Partenaires Techniques et Financiers tels que SWISSCONTACT, la Coopération Suisse et la Coopération Danoise. Dans ce sens, plusieurs jeunes déscolarisés ou rejetés par le système formel de l'éducation ont été formés au métier de l'artisanat. Ce secteur qui est régi par le Décret n° 2003-569 du 29 décembre 2003 compte plusieurs branches d'activité à savoir: le bâtiment, l'alimentation, les métaux et la construction métallique, les pierres, les fibres végétales, les textiles, l'habillement, le cuir et les peaux, l'art et la décoration, la poterie et la céramique, l'installation et la maintenance électrique, la réparation et la photographie, l'électronique, l'électricité et le froid, l'hygiène et les soins corporels.

---

<sup>9</sup> Rapport de la commission de l'économie et des finances du Conseil Economique et Social (2011).

Outre sa contribution au PIB du pays, d'importants fonds sont mobilisés dans les grands marchés comme le marché Dantokpa<sup>10</sup>, et aussi dans la vente du carburant en vrac communément appelé « kpayo<sup>11</sup> ».

Le rapport du CES (2011) confirme les mêmes faiblesses inhérentes au secteur informel en Afrique. Nous pouvons citer entre autre la faiblesse du cadre réglementaire et légal, la méfiance entre acteurs, le manque de qualification des acteurs, la précarité des emplois offerts, la faible capitalisation, les difficultés de financement, la faible formalisation des entreprises.

En effet, s'il est vrai que des textes régissent certaines branches d'activité comme l'artisanat par exemple, il n'existe aucun cadre formel régissant le secteur informel béninois. L'effort de regrouper les différents acteurs en coopérative a toujours été un échec. La méfiance entre entrepreneurs ne favorise pas la promotion d'initiatives communes, comme se mettre en coopérative par exemple (Rapport CES, 2011). Les gens préfèrent s'installer à leur propre compte.

Le manque de qualification des chefs d'entreprise est à noter. Ces derniers ont un faible niveau d'études. Le RGE 2 (INSAE, 2010) relève que 29% des chefs d'entreprise sont sans niveau donc analphabètes, 35% ont le niveau du primaire, 21% ont le niveau secondaire et 4% seulement pour le niveau supérieur.

Bien que le secteur informel soit reconnu comme pourvoyeuse de plus d'emplois, on note que les emplois sont peu productifs et faiblement rémunérés. De ce fait, les revenus créés sont limités et irréguliers conduisant ainsi les chefs d'entreprise à être plus préoccupés par leur survie que par la recherche d'une rentabilité élevée sur le moyen ou long terme (Tidjani, 2006). La main d'œuvre constituée essentiellement des jeunes actifs (76,8%) travaillent sans contrat écrit. Les relations personnelles prédominent entre les propriétaires-dirigeants et les employés. Ces derniers sont pour la plupart des parents, des amis ou des apprentis (rapport CES, 2011). Ceci induit un faible taux de salarisation (EMICoV, 2011).

---

<sup>10</sup> Le marché Dantokpa est l'un des plus grand marché de l'Afrique de l'Ouest. On y enregistre un milliard de FCFA d'échanges chaque jour ([www.benin-tourisme/culture/marche](http://www.benin-tourisme/culture/marche), consulté le 02 mars 2018).

<sup>11</sup> Le « kpayo » qui signifie en langue locale goun, ce qui n'est pas original, est le nom donné à l'essence de contrebande importée du Nigeria où le carburant est fortement subventionné. Ce carburant est vendu environ 30 % moins cher que dans les stations-service et représente plus de 80 % du marché des carburants au Bénin (D. Ndoye, 2014, Banque Africaine de Développement).

Il en est de même pour le taux de capitalisation. La majorité des entreprises du secteur informel (56%) a un capital social compris entre 100.000 F et 1.000.000 F. Ces entreprises accèdent difficilement au système de financement formel. Elles ont le plus recours à leur épargne (souvent faible), au système de tontine et aux prêts usuriers. L'accumulation du capital, condition pour un développement durable n'est donc pas une réalité dans le secteur. L'hétérogénéité du secteur dû à la multiplicité des branches d'activités constitue aussi une faiblesse. Enfin, comme indiqué précédemment, les autres conditions à savoir : la tenue de la comptabilité, l'inscription au registre du commerce ne respectent pas les normes.

Notons que toutes ces études utilisent une approche par les manques, c'est-à-dire qu'elles mettent l'accent sur les éléments que les entreprises du secteur informel n'ont pas généralement par rapport au secteur formel. Il n'y a pas une prise en compte de la logique interne du secteur informel. Il y a donc une légitimité qui est reconnue mais qui n'est pas prise en compte officiellement.

### **1.2.3.3. Acteurs du secteur informel au Bénin**

En dehors des nationaux, il faut noter également la présence dans le secteur, des commerçants étrangers. Ces derniers fonctionnent souvent en réseaux. Le fonctionnement de ces réseaux ne permet pas de délimiter de manière visible la frontière entre le formel et l'informel. En effet selon Attanasso (2009), ces derniers basculent ou non dans l'informel commercial en fonction des contraintes du moment (impôts, tracasseries administratives etc.) Au nombre de ces acteurs on peut citer :

- ✓ les Ibos qui approvisionnent le marché national en friperies. Ils interviennent aussi dans la vente des cigarettes, des boissons alcoolisées, des vêtements et des appareils électroménagers ;
- ✓ les Indo-pakistanaïsi qui importent les foulards de tête, les tissus synthétiques, les articles divers et exportent les noix de cajou et les épices vers l'Asie et le Canada ;
- ✓ les Libanais qui interviennent surtout dans l'alimentation générale et les tissus ;
- ✓ les Sahéliens (Maliens, Sénégalais et Nigériens) qui commercialisent entre autres les produits électroniques et électriques ;
- ✓ les Chinois qui interviennent aussi dans le textile, l'habillement et les ustensiles de cuisine.

Il y a eu des tentatives de formalisation du secteur informel au Bénin sans succès. Puech (2008) propose des éléments d'analyse qui pourraient faciliter la prise de décision aussi bien par les entreprises de l'informel que l'Etat.

#### **1.2.4. Tentatives d'une formalisation du secteur informel au Bénin**

Les tentatives de formalisation du secteur informel au Bénin devraient faire l'objet d'analyse par les entreprises du secteur d'une part et par l'Etat d'autre part. Nous rappelons ici les principaux éléments d'analyse à partir du rapport de Puech (2008) sur la restructuration du secteur informel au Bénin.

##### **1.2.4.1. Eléments d'analyse par les entreprises de l'informel**

Partant de l'analyse coût-bénéfice de l'informalité, les chefs d'entreprise évaluent les gains et les coûts liés à la fiscalité, aux formalités administratives et à leur avantage concurrentiel avant de prendre une décision.

##### ***Sur la fiscalité***

Par définition, les entreprises de l'informel ne paient pas les impôts et taxes auxquels elles sont soumises au plan national. Même si elles échappent à la fiscalité nationale, elles sont toutefois soumises à d'autres formes de taxation comme la patente, les droits de places, les taxes municipales. En plus de cela, elles donnent des « cadeaux » aux contrôleurs fiscaux. En faisant le point, des études ont montré que la fiscalité des petites entreprises est bien plus forte que celle des grandes entreprises quel que soit leur secteur d'activité.

##### ***Sur les barrières administratives***

Il existe de nombreuses obligations et procédures que les entreprises ne sont pas en mesure de remplir. Ces procédures engendrent des coûts importants qui peuvent être monétaires, en temps ou au plan psychologique. Les entreprises qui ont un local fixe sont contraintes de fermer leur porte le jour où un contrôle fiscal se présente, perdant ainsi des clients et du chiffre d'affaires. Les coûts psychologiques sont particulièrement élevés. Notamment le stress et l'anxiété pour un entrepreneur de devoir travailler avec la crainte permanente de faire face au contrôle. Le temps passé également à apprendre la réglementation fiscale ou à remplir des dossiers constitue un coût à supporter.

**Sur l'avantage concurrentiel**

Le non-paiement des taxes, les charges locatives relativement faibles et le coût de la main d'œuvre assez bas, permettent aux entreprises de l'informel de dégager des marges plus importantes que les entreprises formelles. Ceci leur permet d'avoir une plus grande part de marché. Cependant, cet avantage concurrentiel n'est que théorique puisque ces entreprises paient malgré tout, des taxes. Ceci réduit cet avantage. Elles n'ont pas également accès au crédit et aux marchés publics.

Le tableau 2 fait la synthèse de l'analyse coût-bénéfice opérée par les entreprises avant de choisir de rester ou non dans l'informel.

**Tableau 2: Synthèse de l'analyse coût-bénéfice des entreprises face à la formalisation**

|                                  | <b>Bénéfices</b>  | <b>Coûts</b>  |
|----------------------------------|---|---|
| <b>Fiscalité</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moins de taxes à payer ;</li> <li>- Echappe à une fiscalité théorique très lourde.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paiement de « cadeaux »</li> </ul>   |
| <b>Barrières administratives</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moins de coûts monétaires (comptabilité écrite, etc.)</li> <li>- Moins de temps passé aux formalités.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stress lié aux contrôles et au harcèlement de l'administration</li> <li>- Fermetures temporaires pour échapper aux contrôles.</li> </ul>           |
| <b>Avantage concurrentiel</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marges plus fortes ;</li> <li>- Parts de marché plus fortes car prix de vente plus bas.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu de capital et d'investissement ;</li> <li>- Très faible productivité du travail ;</li> <li>- Perte de gros clients potentiels.</li> </ul> |

**Source : Puech (2008)**

**1.2.4.2. Eléments d'analyse par l'Etat**

Le budget de l'Etat béninois est essentiellement fiscal. Le Port Autonome de Cotonou, poumon de l'économie nationale, ne permet pas à lui seul de financer le budget national. Le coton, principal produit d'exportation ne permet pas non plus d'équilibrer la balance. Dans la recherche d'une mobilisation de ressources financières additionnelles, l'Etat est obligé de chercher d'autres solutions. Le but étant de pouvoir répartir ses charges fiscales entre les différentes activités économiques.

D'où le recours au secteur informel. Ce secteur dont le poids dans l'économie nationale n'est plus a démontré, contribue faiblement au budget national. Ceci compromet indirectement le développement du pays. C'est pourquoi, les gouvernants affichent depuis des années, une volonté d'assainir ce secteur, le formaliser et l'intégrer dans l'économie. En plus des retombées positives au plan fiscal et économique, la formalisation du secteur devrait également avoir des retombées sociales en matière de réduction de la pauvreté et de respect des normes administratives en matière de droit du travail.

Cette volonté de l'Etat béninois de formaliser le secteur informel se traduit par la réalisation de plusieurs études faites par le Ministère de l'économie et des finances ainsi que le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises. Plusieurs Partenaires Techniques et Financiers ont appuyé ces initiatives en faveur de la formalisation du secteur (exemple : Agence Française de Développement, Union Européenne, Millennium Challenge Account Bénin, Pays-Bas, Coopération Suisse...). Cependant, il n'existe pas encore un cadre légal et réglementaire propre au secteur informel au Bénin. Si les secteurs socio-économiques du pays peuvent être répartis en onze types d'entreprises, il n'y a que deux types d'entreprises qui ont une réglementation soit 18%. Il s'agit des entreprises artisanales et agricoles.

Selon les travaux de la Commission de l'Economie et des Finances du Conseil Economique et Social du Bénin (2011), les textes régissant ces branches d'activité sont :

- la loi n°2001-097 du 20 février 2001 portant création de la Chambre d'Agriculture ;
- la loi n°98-037 du 22 novembre 2001 portant code de l'artisanat en République du Bénin ;
- le décret n°2003-569 du 29 décembre 2003 portant approbation de la nomenclature des métiers de l'artisanat au Bénin ;
- le décret n°2005-788 du 29 décembre 2005 portant approbation de la Politique Nationale de Développement de l'Artisanat (PNDA).

Malgré la volonté affichée de l'Etat à formaliser le secteur, les entrepreneurs eux, sont réticents pour plusieurs raisons : la lourdeur administrative, l'absence de retombée concrète, les relations conflictuelles avec l'administration (Igué et Puech, 2008 ; Attanasso, 2009). Quelques solutions ont été préconisées par les experts pour faciliter cette formalisation du secteur.

### 1.2.4.3. Solutions préconisées par les experts

Pour les experts, l'objectif de la formalisation du secteur informel n'est pas de mener une lutte contre le secteur mais plutôt de le structurer afin que les acteurs puissent gagner en productivité et en efficacité. Ainsi, le Bénin pourra se développer grâce au secteur informel et non malgré lui (Puech, 2008). Les recommandations faites dans ce sens par deux groupes d'experts sont reprises ci-dessous.

- **Pour Igué et Puech (2008)**, les principales mesures à prendre par ordre de priorité sont :
  1. La mise en place de l'enregistrement simplifié et de l'impôt synthétique pour les entreprises individuelles et les micro-entrepreneurs. Ces deux mesures, difficilement dissociables, sont celles dont l'impact attendu est le plus fort et pourrait être le plus rapide à apparaître. Elles correspondent par ailleurs aux attentes des entrepreneurs et sont parfaitement cohérentes avec les meilleures pratiques internationales ;
  2. Le reversement de 50% de l'impôt collecté sur les micro-entreprises sous la forme de formation professionnelle ;
  3. La suppression du paiement anticipé de la patente et de la TPU pour les entreprises nouvelles. Cette simple mesure permettrait de diviser par deux le coût de la création d'entreprise au Bénin ;
  4. La promotion du statut de coopérative. Cette mesure pourrait, à moindre frais (de simples campagnes d'information suffisent), attirer de nombreux entrepreneurs vers le secteur formel ;
  5. L'identification des filières porteuses pour le développement du Bénin. Cette mesure permettrait de rationaliser les efforts de développement économique et l'utilisation des fonds alloués à l'appui au secteur privé ;
  6. La représentation du secteur informel au sein de la CCIB. Le succès à moyen et long terme de toute politique de développement du Bénin ne pourra pas se faire sans l'informel.

▪ **Pour la commission de l'Economie et des Finances du CES**

Plus récemment en 2011, la commission s'est autosaisie du sujet sur la problématique de la contribution du secteur informel à l'économie nationale.

Les mesures préconisées pour que le secteur informel soit un véritable levier de développement économique national sont :

1. organiser des campagnes d'Information, d'Education et de Communication pour un Changement de Comportement des citoyens sur la nécessité de briser les barrières qui empêchent d'aller à des unions, des coopératives qui permettent le progrès social ;
2. susciter et accompagner les nouvelles micro-entreprises créées à travers des formations en gestion, en comptabilité et de les exonérer des droits de taxes pendant une période de deux ans ;
3. régler la formalisation des micro-entreprises en créant dans les communes un guichet unique d'enregistrement dont les coûts seraient moindres ;
4. promouvoir un nouveau cadre réglementaire fiscal basé sur le principe du chiffre d'affaires et non plus sur les forfaits de manière à mieux structurer les micro-entreprises pour plus de traçabilité de leur survie et de leurs contributions à l'économie nationale ;
5. capitaliser les expériences de formation technique et professionnelle de type dual et les initiatives des Partenaires Techniques et Financiers comme SWISSCONTACT et la Coopération Suisse et procéder à leur vulgarisation de façon rigoureuse sur toute l'étendue du territoire national,
6. instruire le Ministre en charge de la Formation Technique et Professionnelle afin qu'il dynamise ses Directions Techniques qui s'occupent de cette problématique en synergie avec les acteurs du domaine ;
7. dynamiser le FODEFCA et ses organes de contrôle en l'affiliant au Ministère en charge de la formation professionnelle ;
8. faciliter l'accès aux crédits des micro-entrepreneurs à travers la création des fonds de garantie, les subventions et le plaidoyer auprès des institutions de micro finance ;
9. entretenir un partenariat dynamique et constructif entre l'Etat, les micro-entrepreneurs et les Partenaires Techniques et Financiers pour une meilleure capitalisation des acquis, une consommation des crédits disponibles dans le circuit financier international ;
10. renforcer les capacités des micros-entrepreneurs afin que leurs produits répondent aux normes de qualité des produits compétitifs sur le marché international ;

11. renforcer l'assainissement du système judiciaire national afin que les intérêts des investisseurs soient protégés selon les règles d'équité et de justice sociale ;
12. promouvoir la vulgarisation de l'Identifiant Fiscal Unique (IFU) en accordant les moyens techniques et financiers nécessaires aux responsables de la Direction Générale des Impôts et des Domaines pour une déconcentration jusqu'au niveau des Communes ;
13. accélérer les réformes de lutte contre l'insécurité foncière et combattre le phénomène d'accaparement des terres par des groupes financiers nationaux et étrangers ;
14. alléger le coût élevé des facteurs de production (eau, électricité, NTIC, engrais, semences etc.) ;
15. créer une synergie d'action et de partenariat entre les secteurs formel et informel ;
16. améliorer le système d'enregistrement au niveau de la Chambre des Métiers aux fins de permettre aux artisans de postuler aux marchés publics de leur catégorie ;
17. engager des négociations bilatérales entre le Bénin et le Nigéria au niveau fédéral et au niveau des Etats concernés du Nigéria sur la problématique de relance de la réexportation des produits venant du Bénin en direction de ce pays voisin.

Après avoir fait l'état des lieux du secteur informel, nous abordons dans la section suivante, l'organisation de l'apprentissage artisanal au Bénin.

### **1.3. Organisation de l'apprentissage artisanal au Bénin**

L'apprentissage peut être défini comme une façon d'acquérir, de manière structurée, des compétences professionnelles sur le lieu de travail (BIT, 2012).

Il en existe de plusieurs types : l'apprentissage traditionnel, l'apprentissage informel, l'apprentissage formel et l'apprentissage de type dual.

#### **1.3.1. Définition des différents types d'apprentissage**

Dans le guide de réflexion sur l'amélioration de l'apprentissage en Afrique, le BIT (2012) a défini les différents types d'apprentissage. Nous reprenons ici les principales définitions retenues par le BIT (2012).

- **L'apprentissage traditionnel**

L'apprentissage traditionnel désigne le système de transmission de compétences d'un père ou d'une mère à un de ses enfants ou des membres de la famille proche. L'apprentissage traditionnel comporte généralement une éducation morale de l'apprenti.

- **L'apprentissage informel**

L'apprentissage informel désigne le système par lequel un jeune apprenant (l'apprenti) acquiert les compétences propres à un métier ou à un métier de l'artisanat, dans une micro ou petite entreprise, en apprenant et en travaillant aux côtés d'un artisan expérimenté. L'apprenti et le maître artisan concluent un accord qui est basé sur des normes et traditions locales d'une société. L'apprentissage informel est plus ouvert que l'apprentissage traditionnel et les apprentis viennent de l'extérieur de la famille proche ou élargie.

- **L'apprentissage formel**

L'apprentissage formel désigne le système par lequel un jeune apprenant (l'apprenti) acquiert les compétences propres à un métier ou à un métier de l'artisanat en apprenant et en travaillant aux côtés d'un artisan expérimenté, habituellement en suivant en parallèle un enseignement de type scolaire. L'apprenti, le maître artisan/l'employeur et le prestataire de la formation concluent un accord qui est régi par des lois et réglementations adoptées en bonne et due forme.

- **L'apprentissage de type dual**

L'apprentissage de type dual est un dispositif de formation en alternance. C'est un apprentissage dans lequel l'acquisition de connaissances théoriques, dispensées dans un cadre scolaire est associée à la formation pratique délivrée en entreprise.

Dans la plupart des pays africains tout comme au Bénin, l'apprentissage informel, est largement répandu. Il est considéré de loin, comme la source de formation professionnelle la plus importante en Afrique. Il est ancré dans les traditions et la culture locale et obéit à un grand nombre de règles informelles diverses comme les coutumes ou les valeurs culturelles.

Il participe pour 90% de la formation de tous les métiers au Bénin, au Sénégal et au Cameroun et forme plus de jeunes que le système d'apprentissage formel au Maroc (Walther et Filipiak, 2007; Haan, 2006; Korboe, 2001)<sup>12</sup>.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié le secteur de l'apprentissage informel comme champ d'analyse de la relation de confiance entre les patrons et les apprentis.

### **1.3.2. Certifications par apprentissage**

Swisscontact<sup>13</sup> accompagne depuis 2002 le Bénin dans la mise en œuvre de sa politique de réforme de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle amorcée en 2001. Cette politique comprend deux composantes. L'enseignement secondaire technique est la première composante. La seconde composante est la formation professionnelle ou la formation par apprentissage. C'est la deuxième composante qui nous intéresse dans notre recherche. La formation professionnelle ou formation par apprentissage, est une voie de formation alternative centrée sur la pratique. Trois types de formation par apprentissage sont retenus au Bénin : la formation par apprentissage traditionnel, la formation par apprentissage rénové et la formation par apprentissage de type dual ou formation alternée.

#### **- La formation par apprentissage traditionnel ou formation sur le tas**

Elle se déroule uniquement au sein des ateliers d'artisans, dans le secteur informel. Elle est omniprésente au Bénin et concerne tous les jeunes qui se forment sur le tas, quel que soit leur niveau d'instruction.

#### **- La formation par apprentissage traditionnel rénové qui mène au Certificat de Qualification aux Métiers (CQM)**

La formation professionnelle débouchant sur le Certificat de Qualification aux Métiers (CQM), institutionnalisée dès 2013, est la forme améliorée de l'apprentissage traditionnel prévalant depuis toujours.

---

<sup>12</sup> Cité par le BIT (2012) : l'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique, un guide de réflexion.

<sup>13</sup> Swisscontact est la Fondation Suisse pour la Coopération Technique. Cette fondation a publié en 2017 un rapport sur l'évolution de la formation professionnelle artisanale au Bénin. Ce rapport présente entre autre, les différents certificats institués en lien avec les types d'apprentissage.

En fait, le CQM désigne la certification d'une formation plus que la formation elle-même. Son objectif est double : donner aux apprentis d'un niveau général faible (notamment en maîtrise du français) une reconnaissance validée par l'État et mettre de l'ordre dans les certifications de libération des apprentis délivrées par les artisans en imposant des exigences minimales. Le diplôme du CQM constitue ainsi le premier niveau d'accès au statut d'artisan, autrement dit, la validation d'un acquis attestant du passage du statut d'apprenti à celui d'artisan n'exigeant pas d'autre formation que celle assurée par le patron artisan. Les candidats au CQM sont les jeunes déscolarisés ou non scolarisés âgés de 16 ans au moins ayant suivi une formation, de même que les artisans du secteur informel en perfectionnement. La formation aboutissant au CQM, exclusivement pratique, se déroule au sein des ateliers ou des centres des métiers. La durée dépend du métier et est déterminée par les collectifs d'artisans. Ces certificats sont reconnus au niveau national et font de leurs détenteurs des artisans qualifiés libres d'ouvrir leur propre entreprise (Swisscontact, 2017).

- **La formation par apprentissage de type dual ou formation alternée**

La formation débouchant sur le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) instaurée en 2005 se déroule sur deux lieux différents : l'entreprise artisanale (atelier d'artisan) et le centre de formation professionnelle, public ou privé. Elle est donc dite duale. Cette formation est destinée aux jeunes déscolarisés. Pour l'instant, ce mode de formation se fait uniquement dans le secteur de l'artisanat. La durée de l'apprentissage est généralement de trois ans et ne doit en aucun cas dépasser quatre années. Au cours de ces trois années, l'apprenti se rend une fois par semaine au centre de formation professionnelle, les quatre jours restants à l'atelier.

L'inscription à cette formation obéit à des critères à savoir : être un apprenti titulaire d'un contrat d'apprentissage écrit et être en conformité avec la loi ; être candidat à l'apprentissage dual et se faire inscrire par son patron ou par un centre ; être âgé de 14 ans au moins sauf dérogation de l'inspecteur du travail ; avoir le niveau minimum requis (6 mois d'expérience pratique dans un atelier) pour le métier choisi. L'entrée au CQP se fait après un test de sélection (Swisscontact, 2017).

Avec l'appui institutionnel de Swisscontact, le Bénin est passé du diplôme de libération au Certificat de Qualification aux Métiers (CQM). Ainsi, la certification des apprentis se formant de manière traditionnelle auprès d'un artisan a été uniformisée sur le plan national.

Aujourd'hui, le patron n'est plus seul à intervenir dans la procédure de certification de ses apprentis. Celle-ci se fait sur la base d'une réglementation étatique et en accord avec les Organisations Professionnelles d'Artisans de la région concernée. Quant au Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), le Bénin souhaite tendre vers un système de formation professionnelle proche des modèles allemands ou suisses ayant largement fait leurs preuves.

À ce jour, les métiers sont répertoriés en 8 branches d'activité, 40 corps de métiers et 311 métiers. Selon les experts de Swisscontact, le Bénin possède un système de formation professionnelle plus réglementé et développé que certains de ses pays voisins d'Afrique de l'Ouest, ce qui, à l'avenir, pourrait faire de lui un exemple de réussite.

L'objectif de cette section, est de montrer que l'apprentissage artisanal au Bénin est assez organisé quoi que largement dominé par l'apprentissage informel caractérisé par la formation sur le tas.

L'appui de Swisscontact a permis :

- d'alléger le processus de certification des apprentis jadis soumis au paiement d'une dote onéreuse,
- de donner plus de crédibilité au diplôme de fin d'apprentissage (Certificat de qualification aux métiers).

Ce dispositif ne remet pas en cause le caractère informel de l'apprentissage.

La section suivante nous permet de faire le lien entre le secteur informel et la GRH. Nous présentons les spécificités des très petites entreprises, les caractéristiques des différents acteurs que sont les apprentis et les patrons. Nous terminons par les pratiques de GRH dans les TPE africaines.

#### **1.4. Gestion des ressources humaines et secteur informel**

Les entreprises de l'informel sont en général des entreprises individuelles de petite taille. Elles ne peuvent pas être considérées comme un simple modèle réduit de l'entreprise ou comme l'inverse de la grande entreprise. Les très petites entreprises du secteur informel ont des spécificités propres et sont caractérisées par la place centrale occupée par le dirigeant. A partir de quelques travaux, nous présentons dans la suite, ces spécificités ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines observées dans ces unités de production.

### 1.4.1. Spécificités des très petites entreprises (TPE)

Les petites entreprises en général et celles de l’informel en particulier constituent des entités possédant des atouts originaux et des spécificités propres. Nous présentons les principales caractéristiques des TPE, les notions d’effet de grossissement et de management de proximité.

#### 1.4.1.1. Principales caractéristiques des TPE

Les principales caractéristiques des très petites entreprises sont regroupées dans le tableau 3.

**Tableau 3: Principales caractéristiques des TPE**

| Eléments d’appréciation                 | Caractéristiques  |
|---|---|
| <b>Taille</b>                           | Entreprises ayant un effectif compris entre 1 et 10 salariés (non compris le dirigeant qui est souvent propriétaire).   |
| <b>Forme juridique</b>                  | Prend souvent la forme d’activité générant des revenus ou de micro-entreprises.   |
| <b>Spécificités appliquées à la TPE</b> | <p>Prépondérance de l’intuitif sur le formel (Plane et Torrès, 1998).<br/>                     Omniprésence du dirigeant (Jaouen et Tessier, 2008) et centralisation du pouvoir par le dirigeant (Plane et Torrès, 1998).<br/>                     Ancrage dans l’économie sociale (Auvolat, 1999).<br/>                     Gestion artistique, traditionnelle voire conservatrice et axée sur le court terme (Torrès, 2003 ; Tabet et Kerzabi, 2009).<br/>                     Elles se situent au milieu des conceptions très contrastées, tradition et modernité (Ferrier, 2002).<br/>                     Le dirigeant est souvent dans une situation de dette morale, du fait de l’apport de la famille pour le démarrage de l’activité (Tournes et Assala, 2007).<br/>                     Proximité géographique des clients et des fournisseurs, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle (Jaouen et Torrès, 2008).</p> |

**Source : Simen (2017)**

En raison de la petite taille de l’entreprise, un problème jugé mineur pour la grande entreprise peut être préjudiciable à la vie de la petite entreprise. Cette réalité est qualifiée d’effet de grossissement.

#### 1.4.1.2. L’effet de grossissement

Le concept d’effet de grossissement a été initialement énoncé par Mahé de Boislandelle (1996) puis complété par Torrès (2003). L’effet de grossissement signifie qu’à mesure que la taille de l’entreprise diminue, un problème prend beaucoup plus d’ampleur.

Ainsi une décision opérationnelle pour la grande entreprise peut être stratégique dans le cas de la petite entreprise (Jaouen et Tessier, 2008). A titre d'exemple, Torrès (2003) indique que le départ à la retraite d'un salarié d'une grande multinationale de plusieurs milliers de personnes est un événement insignifiant tandis que dans le cas d'une entreprise de 10 personnes, c'est 10% du personnel qu'il faudra remplacer. L'effet de grossissement comprend quatre types d'effet à savoir l'effet de nombre, l'effet de microcosme, l'effet de proportion, l'effet d'égotrophie.

Les trois premiers effets ont été définis par Mahé de Boislandelle (1996). Le quatrième a été ajouté par Torrès (1999, 2003). On retrouve dans la revue de littérature de Jaouen et Tessier (2008) une synthèse des définitions de ces différents effets.

- **L'effet de nombre**

L'effet de nombre est défini comme « le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail ». En d'autres termes, plus le nombre de relations d'un individu sera faible, plus la connaissance de chacun par le dirigeant sera grande, et réciproquement compte tenu des limites des capacités cognitives des individus. Ainsi, le poids de chaque membre de l'entreprise sera d'autant plus grand dans les petites entreprises où le nombre de relations est faible. Plus la taille de l'entreprise est petite, plus chaque salarié occupe une place relativement importante en matière de poste de travail.

- **L'effet de microcosme**

L'effet de microcosme se définit par le fait qu'un dirigeant de petite entreprise concentre généralement son attention sur le court terme, sur l'immédiat dans le temps et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). C'est la gestion de proximité caractérisée par une proximité hiérarchique, spatiale, psychologique, une intensité affective des relations, des interactions fréquentes, interpersonnelles et informelles et des urgences ressenties. On note ainsi une forte implication du dirigeant dans la vie de l'organisation. En raisonnant très souvent à court terme, le dirigeant « surestime le présent et le maintenant » sur le futur en privilégiant les solutions rapidement efficaces au détriment de solutions d'ordre stratégique dont les effets bien que plus grands sont moins immédiats.

- **L'effet de proportion**

L'effet de proportion indique que plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée. Par exemple, sur un effectif limité, un départ ou une entrée va modifier fortement la proportion du personnel. Si à une équipe de deux personnes on adjoint un collaborateur, c'est 50% d'augmentation de l'effectif. Si sur une équipe de quatre personnes, un collaborateur est absent, cela représente un taux d'absentéisme de 25%. On remarque que des changements mineurs peuvent occasionner des variations de plus fortes amplitudes dans la petite entreprise et remettre en cause son équilibre. Comme par exemple le départ d'un client important, l'arrivée d'un nouveau concurrent, la démission d'un employé, le refus d'un prêt bancaire, la faillite d'un fournisseur. Ceci fait que la gestion quotidienne de la petite entreprise peut prendre des allures de situation de crise ou d'état d'urgence (Torrès, 2003).

- **L'effet d'égotrophie**

L'effet d'égotrophie traduit la personnalisation (ou la personnification) de la gestion de la petite entreprise par le dirigeant. Ce dernier a tendance à tout ramener à lui (l'égo ou le moi du propriétaire-dirigeant), la gestion de l'entreprise est essentiellement centrée sur sa personne. Il n'y a pas de distinction entre les affaires de l'entreprise et celles du propriétaire-dirigeant. Le capital de l'entreprise constitue sa fortune personnelle et les biens de l'entreprise sont ses objets personnels. La petite entreprise est selon Torrès (2003) une méga-personne par opposition à la grande entreprise qui est une mégastructure.

En plus de ces effets, on assiste dans le secteur informel à une organisation tacite du travail c'est-à-dire que chacun des membres de l'unité de production sait ce qu'il faut faire à un moment donné, à qui il faut demander tel outil, où orienter telle personne. Chaque membre de l'entreprise est capable de remplacer un autre ; les rapports humains sont très courtois mais basés sur la hiérarchie fondée sur la durée dans le métier et également sur la conscience professionnelle ; le travail est une nécessité, un acte permettant de disposer de moyens de vivre (Akanni, 1996). Les réseaux familiaux et de voisinage comme lieu de recrutement des aides et des apprentis restent très dominants comme nous allons le voir dans les pratiques de gestion des ressources humaines du secteur informel. A cet effet, le management dans ces unités est qualifié de management de proximité.

### **1.4.1.3. Le management de proximité**

Dirigées en général par un seul homme, les TPE sont le plus souvent caractérisées par la flexibilité et la simplicité des relations sociales. La modestie de leur taille favorise une gestion des ressources humaines à la fois informelle, flexible et personnalisée ; un mode de gestion qualifié par Jaouen et Torrès (2008) de management de proximité.

Quatre niveaux de proximité peuvent être observés selon Jaouen et Torrès (2008) : une proximité géographique entre les clients et les fournisseurs, une proximité relationnelle (dans les relations interne ou externe), une proximité hiérarchique entre employés et dirigeant, une proximité fonctionnelle (entre les fonctions). La proximité revêt ainsi un caractère multidimensionnel. La proximité est également stratégique.

Selon Dampérat (2006) repris par Sall (2016), il existe cinq stratégies de proximité que sont : la proximité identitaire, la proximité de réseau, la proximité de processus, la proximité technologique et la proximité idéologique. Les travaux de recherche sur la proximité des TPE au Sénégal, révèlent une proximité de métier qui favorise dans une situation coopérative, des proximités relationnelles et sociales (Kane et Sall, 2013 ; Sall, 2016).

Ainsi, les TPE informelles qui sont regroupées en fonction des liens sociaux font de leur espace un lieu de prolongement de leur proximité sociale et relationnelle où le « professionnel » et le « personnel » se confondent.

Dans la présente recherche, deux acteurs clés nous intéressent : le patron et les apprentis. Nous mettons en relief leurs caractéristiques et leurs profils.

## **1.4.2. Caractéristiques et profils des acteurs**

Nous présentons dans un premier temps les caractéristiques et profils du patron puis ceux de l'apprenti.

### **1.4.2.1. Caractéristiques et profils du patron**

La littérature sur les TPME suggère-t-elle de distinguer le propriétaire-dirigeant de l'entrepreneur (Jaouen, 2010). En effet, le propriétaire-dirigeant s'entend comme celui qui est à la tête d'une entreprise dont il est aussi bien le principal décideur que le propriétaire.

L'entrepreneur est un individu qui peut être à l'origine d'une organisation (non réduite à la seule création d'entreprise) ou exploiter une occasion d'affaires. Or, il convient de prendre en compte le secteur informel dans la définition de la petite entreprise africaine (Tidjani, 2006).

*Ceci dit, la TPE de notre recherche, est une unité économique qui évolue dans l'apprentissage informel, ayant à sa tête un patron et au moins un apprenti. Elle doit avoir une forme visible d'existence à travers un local aménagé et identifiable* (Sogbossi, 2009).

Dans ce contexte et compte tenu de l'objet de notre recherche, il est difficile d'observer une différence entre propriétaire, propriétaire-dirigeant et entrepreneur. Nous emploierons indifféremment ces noms pour désigner une seule et même personne : le patron.

Le patron est omniprésent dans tous les domaines de la vie de l'entreprise. En tant que propriétaire de l'unité de production, il a la propriété du capital et le pouvoir de gestion. Ce pouvoir est d'autant plus absolu que les petites entreprises se caractérisent par une totale absence de contre-pouvoir (pas de syndicat, pas d'actionnaires, pas de conseil d'administration) (Torrès, 2003).

En tant que propriétaire-dirigeant, il incarne l'origine de toutes les décisions importantes qui sont prises dans l'entreprise. Toutes les actions de management lui sont attribuées. Il connaît personnellement chacun de ses ouvriers ou apprentis étant en relation directe avec eux. Il assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise (Couteret, 1999).

A cet effet, les moyens financiers nécessaires à la bonne marche de l'unité de production sont à ses risques et périls et il est personnellement responsable sans limitation aucune de toutes les dettes et de tous les engagements souscrits à des fins de production. Les dépenses de production sont souvent indifférenciées de celles du ménage. De même, les biens d'équipement, comme les bâtiments et les véhicules, peuvent être indistinctement utilisés pour l'entreprise et pour les besoins du ménage (Walther, 2006 p. 4).

Lorsque ses subordonnés sont dans la posture d'apprentis, le patron a la responsabilité professionnelle (formation de qualité, philosophie de gestion) et morale (compétences sociales, éducation) envers eux (Tidjani, 2006). En un mot, la petite entreprise est le mode de réalisation des objectifs du propriétaire-dirigeant, c'est son projet de vie (Jaouen, 2010).

Différents profils de dirigeants coexistent dans les petites entreprises de l'informel. Ces profils varient en fonction des auteurs. Il n'existe pas au plan scientifique un profil assez complet pour caractériser le patron de la petite entreprise (Filion, 1997, 1998, 2000 ; Jaouen, 2010). Filion (1998), dans sa recherche féconde sur les PME a recensé plusieurs profils de dirigeant. Par exemple Smith (1967) retient deux (artisan, entrepreneur d'affaires), Laufer (1974) identifie quatre (technicien, manager, propriétaire, artisan), Vesper (1980) en compte onze (travailleurs autonomes travaillant seuls, bâtisseurs d'équipes, innovateurs indépendants, multiplicateurs de modèles existants, exploitants d'économie d'échelle, rassembleurs de capitaux, acquéreurs, artistes qui achètent et vendent, constructeurs de conglomerats, spéculateurs, manipulateurs de valeurs apparentes), Siu (1995) en a identifié cinq en Chine (citoyen âgé, obsédé du travail, transfuge, idéaliste, ambitieux). Julien et Marchesnay (1996) distinguent deux (le CAP axé sur la croissance, le PIC axé sur la pérennité). Plus récemment, Filion (2000) en a identifié six profils à partir d'une étude portant sur une centaine de cas d'entrepreneurs ayant créé une PME au Québec, puis de l'étude empirique d'une vingtaine de propriétaires-dirigeants en Finlande, Suède, Ecosse et Suisse.

Ces profils associés à la raison d'être de l'entreprise sont : le bûcheron (survie-réussite), le papillon (profits), le libertin (loisirs), le bricoleur (réalisation de soi), le converti (sécurité), le missionnaire (conquête). Il est possible de regrouper tous ces profils en quatre types de profils : carriériste (reconnaissance sociale et professionnelle), hédoniste (plaisir et qualité de vie), alimentaire (survie à court terme) et paternaliste (pérennité) (Jaouen et Tessier, 2008).

A partir d'une étude portant sur 68 entretiens semi-directifs avec les dirigeants de petites entreprises (moins de 10 salariés), Jaouen (2010) confirme la présence de ces différents profils. Les résultats de l'étude indiquent que le dirigeant carriériste est à la recherche des différentes opportunités que lui offre son environnement. Il est guidé par un objectif de réussite économique, professionnelle ainsi qu'une ascension sociale. Pour y parvenir, il développe une stratégie délibérée, réfléchie et planifiée. Son souhait est de répondre au maximum de besoin tout en évitant d'être trop spécialisé.

Le dirigeant hédoniste est celui qui perçoit son environnement comme plein d'opportunités à saisir, il est passionné par la recherche de défis toujours plus ambitieux, il est guidé par la recherche du plaisir, il vit de créativité et de nouveautés. Il est centré sur lui-même. Jaouen (2010) distingue deux types de dirigeants hédonistes : le carriériste accompli et l'artiste.

Le dirigeant hédoniste est d'une part un carriériste qui a atteint son objectif de réussite sociale et professionnelle. Il a la capacité de choisir de faire ce qui lui plaît, comme par exemple sélectionner ses clients en exploitant ses réseaux de relations ; il est d'autre part un artiste qui ne cherche pas à gagner sa vie mais plutôt à vivre sa passion quand bien même il vient à lui manquer des ressources financières. Le manque de compétences commerciales pour démarcher les clients l'amène à privilégier le bouche-à-oreille.

Le dirigeant au profil alimentaire est préoccupé pas sa survie. Il est dans une situation que Jaouen (2010) qualifie d'autophage ; l'autophagie étant « la survie d'un être vivant sous-alimenté aux dépens de sa propre subsistance ». Il perçoit son environnement comme étant difficile. Faute de ressources financières, Il est obligé d'accepter tous les contrats qui viennent à lui en pratiquant des prix plus bas que ceux des concurrents. En général, ces contrats ne lui rapportent pas grand-chose au regard du temps à consacrer à leurs réalisations. Plus il y consacre beaucoup de temps, moins il n'en dispose pour la prospection et le démarchage de nouveaux clients. In fine, il n'a pas de nouveau contrat, donc pas de ressources financières.

Le dirigeant paternaliste est quant à lui préoccupé par ses employés et ses clients. Il est plus centré sur les autres. Il se comporte ainsi comme un père de famille avec ses enfants. Etant hostile à l'environnement, il évite de prendre des risques qui peuvent compromettre son entreprise et donc ses salariés. On note d'autres caractéristiques comme la jeunesse des patrons, le rôle dominant des femmes, les faibles barrières à l'entrée au niveau financier, les technologies simples, les rapports sociaux non salariaux. Des productions à petite échelle pour une demande peu solvable et instable.

Les principaux profils des dirigeants des petites entreprises sont regroupés dans le tableau 4.

**Tableau 4: Profils des dirigeants des petites entreprises**

| <b>Profil</b>                        | <b>Carriériste</b>   | <b>Hédoniste</b>  | <b>Alimentaire</b>   | <b>Paternaliste</b>   |
|--------------------------------------|--|---|--|---|
| <b>Buts personnels</b>               | Réussite   | Plaisir   | Survie   | Pérennité   |
| <b>Objectifs stratégiques</b>        | Recherche de croissance et de rentabilité  | Recherche de projets nouveaux et épanouissants  | Recherche de projet générateur de chiffre d'affaires   | Recherche d'activité stable et peu risquée  |
| <b>Perception de l'environnement</b> | Optimiste<br>Opportunités à saisir   | Optimiste<br>Opportunités à saisir  | Pessimiste<br>Difficultés à surmonter  | Pessimiste<br>Difficultés à surmonter   |
| <b>Caractéristiques</b>              | -Prise de décision suivant un processus rationnel<br>-Dirigeant pluri-compétent (compétences techniques, commerciales et en gestion administrative)<br>-Entrepreneur travaillant rarement seul et préférant s'entourer de collaborateurs | -Raisonnement et prise de décision fondée sur l'affect<br>-Bonnes compétences techniques<br>-Manque de compétence en gestion et management<br>-Entrepreneur pouvant travailler seul ou accompagné | -Prise de décision dans l'urgence<br>Bonnes compétences techniques<br>-Manque de compétences en gestion et commercial<br>-Absence de réseaux personnels ou professionnels, notoriété<br>-Entreprises les plus jeunes gérées par les dirigeants les plus jeunes<br>-Entrepreneur travaillant seul le plus souvent | - Raisonnement et prise de décision fondés sur l'affect<br>-Dirigeant pluri-compétent (compétences techniques, commerciales et gestion)<br>- Entreprises les plus âgées, 3 salariés minimum |

**Source : Jaouen et Tessier (2008)**

Ce tableau met en évidence le fait que, les prises de décisions (stratégique, managériale, commerciale...) sont liées à la capacité du dirigeant à traiter et exploiter l'information disponible. Il existe dans bien de cas, des biais cognitifs (fautes ou anomalies) qui influencent le raisonnement du dirigeant. Les choix du dirigeant sont souvent subjectifs et visent en priorité sa satisfaction. Le processus décisionnel est souvent basé sur l'intuition, l'affect, l'irrationnel et l'arbitraire (Jaouen et Tessier, 2008). La vie de l'entreprise dépend de la personnalité du dirigeant, de son histoire, de son patrimoine souvent confondu. Le pouvoir est fortement centralisé sur l'acteur dominant qu'est le dirigeant. C'est ce que Torrès (2003) qualifie d'effet d'égotrophie. Cet effet renforce le sentiment aux yeux du dirigeant qu'il est indispensable et accroît par conséquent son implication. Sur le plan financier, le propriétaire a une vision de court terme. Il privilégie la liquidité à la rentabilité étant préoccupé par des revenus suffisants pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille (Mpinda, 2005). C'est la raison pour laquelle les petites entreprises ont en général peu de prédispositions pour planifier leurs actions (Torrès, 2003).

### **1.4.2.2. Caractéristiques et profils des apprentis**

Dans le secteur informel, les ressources humaines sont composées dans une grande majorité d'apprentis et de peu de salariés (Tidjani, 2006). Un apprenti est une personne qui apprend un métier. C'est un jeune homme employé par un maître artisan qui l'initie à son métier. Le maître artisan prend en charge l'apprenti aussi bien sur le plan de sa formation professionnelle que de son éducation. La plupart des apprentis sont des hommes, mais il existe aussi des femmes apprenties dans nombre de métiers en relation avec la couture, la broderie, le tissage de la soie, etc. Les apprentis débutent l'apprentissage à l'âge de 14 ans au moins, ils sont célibataires, non-salariés, déscolarisés ou non scolarisés.

L'apprenti apprend un métier auprès de son patron (le maître artisan). Il acquiert par l'observation et l'apprentissage, des connaissances et des compétences dans son domaine spécifique. Ainsi, entre trois et quatre ans selon les métiers, il est formé et prêt pour s'auto employer. Au cours de l'apprentissage, l'apprenti a l'obligation de respecter non seulement son patron mais aussi ses devanciers c'est-à-dire les autres apprentis qui sont là avant lui.

Passons maintenant en revue les pratiques de GRH dans les petites entreprises en général.

### **1.4.3. Pratiques de GRH dans les petites entreprises**

Les petites entreprises africaines sont souvent qualifiées d'informelles, de spontanées, de souterraines et de non structurées (Noguera et al. 2008). En plus d'être dans le secteur informel, ces entreprises ont un mode de gestion qualifié d'informel (Nizet et Pichault, 2000). En raison de sa petite taille, les modes de gestion et le pouvoir sont centralisés dans les mains du dirigeant. La hiérarchie est réduite, la fidélité du personnel est assez forte, la formalisation est faible, le degré de contrôle et la planification sont limités. Le contrôle est exercé par la seule personne du dirigeant (Mintzberg, 1982)<sup>14</sup>.

Il est possible de caractériser les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises de l'informel à partir du modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000). Le modèle arbitraire est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prépondérance de l'informel dans la mesure où les pratiques de GRH dépendent de la bonne volonté du patron.

---

<sup>14</sup> Cité par Jaouen et Tessier, 2008

Dans ce modèle, on note que les petites entreprises ont un mode de communication direct, une culture familiale, une gestion non planifiée des effectifs et tributaire de la conjoncture économique. Les promotions sont limitées en raison d'un faible nombre d'échelons hiérarchiques.

Nous présentons dans la suite quelques pratiques de GRH dans les petites entreprises européennes et africaines.

#### **1.4.3.1. Pratiques de GRH dans les petites entreprises européennes**

Partant de la grille d'analyse de Nizet et Pichault (2000), Jaouen et Tessier (2008) ont fait une étude comparée de deux petites entreprises en France. Les dirigeants de ces deux petites entreprises ont des profils différents. L'un est carriériste et l'autre paternaliste. Bien qu'ayant des modes de fonctionnement différents, les résultats de l'étude montrent que les deux dirigeants ont à peu près les mêmes pratiques de gestion de leurs ressources humaines. Trois principaux facteurs ont été identifiés comme influençant les pratiques de GRH des dirigeants dans ces petites entreprises : la compression du temps, l'irrationalité des décisions et l'affect.

Selon ces auteurs, la compression du temps donnent aux yeux des dirigeants un sentiment d'urgence permanent. Ce manque de temps ne permet pas aux dirigeants de concevoir et de mettre en œuvre des outils de gestion (procédure de recrutement ou d'évaluation par exemple). On assiste alors à l'inexistence de fiches de poste. Les employés doivent être polyvalents pour bénéficier d'une rémunération à plein temps.

L'irrationalité se caractérise par la prise de décision intuitive, de grandes difficultés à établir des critères d'évaluation d'objectifs, des difficultés à justifier les choix à partir d'arguments logiques. La proximité des relations sociales biaise les décisions managériales.

Les relations entre le dirigeant et les salariés étant directes, affectives et personnelles, il est difficile de licencier un collaborateur par exemple. Les différentes dimensions RH retenues sont présentées dans le tableau 5.

**Tableau 5: Caractéristiques RH selon le modèle arbitraire de Nizet et Pichault**

| <b>Dimension RH</b>              | <b>Modèle arbitraire</b>  |
|----------------------------------|---|
| Gestion des effectifs (Entrées)  | Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur des réseaux de connaissances  |
| Gestion des effectifs (Départs)  | Renvois arbitraires   |
| Culture/Identité professionnelle | Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles   |
| Formation                        | Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, importance dans la masse salariale, centrage sur le court-terme |
| Evaluation                       | Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles  |
| Promotion                        | Arbitraire, peu de possibilités   |
| Rémunération                     | Salaires à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire  |
| Gestion du temps de travail      | Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre   |
| Communication                    | Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé   |
| Participation des salariés       | Faible (exécution des instructions)   |
| Relations professionnelles       | Inexistantes  |

**Source : Nizet et Pichault (2000)**

Les pratiques de GRH décrites ci-dessus sont aussi symptomatiques dans les petites entreprises africaines. En Afrique en général et en Afrique de l'Ouest en particulier, l'économie est dominée par le secteur informel. Un contexte favorable à une gestion informelle des ressources humaines qui y travaillent. Plusieurs études confirment cette tendance.

#### **1.4.3.2. Pratiques de GRH dans les petites entreprises africaines**

Dans le secteur informel africain, Mpinda (2005) fait observer que les relations entre patrons et employés sont comme des relations entre père et fils. Dans cet univers familial, les employés sont contraints à la soumission au patron (en tant que chef de famille) et lui doivent un respect absolu. L'acceptation facile de l'autorité du patron par les employés concourt à la paix sociale, limite les conflits, renforce la discipline interne de la petite entreprise. Le contrôle social est bien assuré par le patron.

Le recrutement est intra-communautaire ou au sein de la famille à cause des pressions sociales fortes que subie le dirigeant. L'essentiel des employés est donc constitué des apprentis issus de l'entourage du patron. Il s'en suit l'inexistence de contrats de travail.

La rémunération dépend avant tout de la bonne volonté du propriétaire, ensuite de la bonne marche des activités. Elle est souvent faible et peut être payée en nature ou en numéraire.

Dans cette vie communautaire, le plus âgé est considéré comme le leader naturel. La « solidarité de consommation » est privilégiée au détriment de la « solidarité de production » en ce sens que ceux qui ne réussissent pas sont pris en charge par les autres.

Malgré l'instabilité économique, les dirigeants du secteur informel arrivent à s'adapter en assurant aussi bien la survie de l'entreprise que les besoins de la famille. Le niveau technologique est bas et favorise le recrutement des apprentis bon marché qui sont formés sur le tas.

Diouf et al. (2008) ont fait le même constat sur les pratiques de GRH chez les menuisiers et mécaniciens du secteur informel à Dakar. Les résultats de leurs recherches montrent que ces pratiques présentent des caractéristiques particulières. Sur le recrutement par exemple, on note une forte interaction sociale. Il se fait par recommandation soit d'un parent proche, d'un ami soit d'une connaissance et passe par le canal des relations. Les apprentis sont souvent recrutés à bas âges, après leur échec scolaire. La formation de ces apprentis est spécifiquement pratique, accompagnée d'une éducation sur les valeurs et les comportements indispensables, aussi bien pour leur vie professionnelle que sociale.

Ils n'ont pas de salaire. Ils peuvent bénéficier d'une gratification ou une rétribution qui n'est pas un montant fixe. Elle varie en fonction du chiffre d'affaires journalier, de l'âge, de la situation matrimoniale et de l'ancienneté. La motivation est caractérisée par la possibilité pour l'apprenti de travailler pour son propre compte les jours non ouvrables comme le dimanche ou après avoir terminé le travail du patron tous les jours. Le patron peut partager un thé avec les apprentis. La motivation dans ces ateliers n'est pas que positive, elle peut se caractériser par des remontrances afin de heurter l'orgueil et la sensibilité de l'apprenti devant ses pairs pour le faire réagir. La motivation prend aussi des formes hybrides intégrant des rétributions comme par exemple un repas ou de l'argent pour le transport, achat de vêtements ou de chaussures à l'approche des fêtes religieuses.

La délégation se fait en fonction des critères de maturité et de jugement de valeur. La maturité est liée à l'ancienneté, au niveau de l'expérience et au niveau de la conscience professionnelle. Le jugement de valeur dépend de la confiance que le patron accorde à un subordonné.

Une synthèse des pratiques de GRH des TPE africaines est faite dans le tableau 6.

**Tableau 6 : Pratiques de GRH dans les TPE africaines**

| Pratiques de GRH             | Caractéristiques   |
|------------------------------|--|
| <b>Recrutement</b>           | Non planifié, intracommunautaire, carnet d'adresses personnelles du patron, sur recommandation d'un parent ou d'une connaissance, ethnie, famille.<br>Bouche à oreille |
| <b>Formation</b>             | Par apprentissage progressif, sur le tas, à bas âge, Education sur les valeurs professionnelles et sociales  |
| <b>Rémunération</b>          | Pas de salaire, gratification, rétribution (repas, argent de poche.)   |
| <b>Communication</b>         | Informelle, orale, par contact direct, ascendante et descendante   |
| <b>Motivation</b>            | <b>Positive</b> : Dons en nature (vêtements, chaussures)<br><b>Négative</b> : remontrance  |
| <b>Délégation de pouvoir</b> | En fonction de l'ancienneté, jugement de valeur, niveau d'expérience et de conscience professionnelle  |
| <b>Leadership</b>            | Charismatique<br>Centré sur la figure dominante du patron  |

**Source** : Synthèse de la littérature par nous-mêmes (2017)

A travers le tableau 6, nous pouvons remarquer que les pratiques de GRH dans les TPE africaines en général et plus particulièrement dans celles évoluant dans le secteur artisanal (mécanique, menuiserie, coiffure, couture) ne sont pas formalisées et fonctionnent sur un mode informel (Glidja, 2010) ou un modèle discrétionnaire (Pichault et Nizet, 2013).

### Synthèse du chapitre I

Le chapitre I nous a permis de passer en revue les contours du secteur informel en Afrique et au Bénin d'une part, puis de mettre en exergue les pratiques de gestion des ressources humaines dans les TPE dudit secteur.

Le secteur informel a été le plus souvent défini selon l'approche par les manques. Cette approche consiste à définir le secteur informel par comparaison avec le secteur formel. Ainsi, l'accent est mis sur les critères que les entreprises du secteur informel ne remplissent pas au regard du secteur formel qui est considéré comme la norme. Ce faisant, ces critères ne tiennent pas compte des logiques de fonctionnement interne des TPE du secteur informel. Or, pour les gestionnaires, il est possible de caractériser les TPE du secteur informel à partir de leur mode de fonctionnement interne et opérer une classification à partir de ce critère qualitatif.

Nous avons ensuite montré que dans les TPE du secteur informel, la présence de la figure symbolique du patron est permanente (Simen, 2017). Ce dernier incarne l'origine de toutes les décisions qui sont prises dans l'unité de production. Les pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, évaluation, communication, motivation, délégation) mises en œuvre par le patron demeurent informelles car elles ne sont pas formalisées.

L'absence générale de formalisation dans les petites entreprises a alors conduit Couteret (1998) à proposer de gérer les ressources humaines dans les petites entreprises par la confiance. La confiance apparaît comme un concept majeur dans la relation entre le patron et ses ouvriers et/ou apprentis : d'une part les décisions et actions en matière de management sont attribuées à la seule personne du patron ; d'autre part, il existe une véritable personnification de la petite entreprise autour du patron. Couteret (1998) dira que, pour impliquer et motiver ses « collaborateurs », le patron doit dynamiser la confiance.

## CHAPITRE II

### LA CONFIANCE DANS LES ORGANISATIONS

Dans ce chapitre II, nous abordons la deuxième partie du cadre conceptuel de cette recherche en nous intéressant au concept de la confiance. Le cadre conceptuel fait référence à la clarification des concepts afin de délimiter l'objet de la recherche. Pour Strauss et Corbin (2004), « l'élaboration d'un cadre conceptuel permet au chercheur d'entrer en contact avec le terrain en ayant à l'esprit une représentation globale des concepts afin d'observer la manière dont leurs propriétés et leurs dimensions se modifient sous différentes conditions » (Pagé, 2015, p.17). L'élaboration du cadre conceptuel permet alors de définir les concepts afin d'appréhender un phénomène ou une réalité particulière (Fortin et Côté, 1996)<sup>15</sup>.

Nous abordons dans la suite, le sens étymologique et la clarification de la confiance, puis nous passerons en revue les différentes définitions et formes de la confiance ainsi que ses dimensions. Nous terminons par une synthèse du cadre conceptuel.

#### 2.1. Etymologie et clarification conceptuelle de la confiance

Le sens étymologique de la confiance renvoie à son origine et sa compréhension dans le langage courant.

##### 2.1.1. Sens étymologique de la confiance

Etymologiquement, la confiance désigne le fait de croire avec assurance ou de se fier à quelqu'un ou à quelque chose. La croyance fait référence à ce que donne le croyant à son Dieu en espérant être payé en retour, selon la structure typique du sacrifice (Campoy et Neveu, 2005a, p. 1).

La confiance vient du mot latin *confidere*, constitué de *cum* qui signifie « avec » et de *fidere* qui signifie « fier ». Il est en cela très proche des verbes « se fier à », « se confier » (Karsenty, 2011, p. 134) ou « avoir foi en ». C'est un sentiment ferme qu'on ressent quand on se fie à quelqu'un ou à quelque chose (Capet, 1998, p. 158).

---

<sup>15</sup> Cité par Pagé (2015)

La confiance peut prendre plusieurs sens<sup>16</sup> : - le sentiment de pouvoir se fier à quelqu'un, à quelque chose en toute sécurité - l'espérance ferme que les autres placent en vous, la conviction qu'ils peuvent avoir de votre sincérité, de votre dévouement, de votre honnêteté – le sentiment de sécurité qu'éprouve celui qui compte sur lui-même (confiance en soi) – l'assurance que donne à quelqu'un le sentiment de ses capacités, de sa valeur – être en confiance c'est-à-dire agir sans crainte. Certaines notions sont parfois employées comme synonyme de la confiance et méritent d'être clarifiées pour une meilleure compréhension du concept.

### **2.1.2. Contours du concept de la confiance**

Nous avons scruté la littérature anglaise d'une part puis la littérature française d'autre part. Dans la littérature anglaise, trois différents termes sont utilisés pour définir la confiance. Il s'agit des termes « trust », « confidence » et « reliance » (Benraïs et Meyssonier, 2005).

#### **2.1.2.1. Trust, confidence et reliance**

Nous nous intéressons dans un premier temps aux termes « trust » et « confidence ». Ensuite, nous abordons le terme « reliance ».

« Trust » désigne la croyance qu'une personne est capable de faire quelque chose dans le sens espéré, tandis que « confidence », peut être défini par le sentiment de pouvoir faire confiance (Benraïs et Meyssonier, 2005). Ainsi, Luhmann (2001) désigne par « trust » la confiance décidée et par « confidence », la confiance assurée.

#### **- La confiance décidée**

La confiance décidée traduit l'expression « faire confiance ». C'est-à-dire on fait confiance quand on peut former des « attentes, hypothèses ou croyances sur la probabilité que les actions futures de l'autre seront bénéfiques, favorables ou au moins non nuisibles à ses propres intérêts » (Robinson, 1996)<sup>17</sup>. On décide de se fier à autrui parce que le risque encouru peut être évité.

---

<sup>16</sup> Selon la définition du dictionnaire de l'académie française 9<sup>e</sup> éd. repris par Karsenty (2011)

<sup>17</sup> Cité par Karsenty (2011, p. 135)

- **La confiance assurée**

La confiance assurée correspond au sentiment d'assurance dans une situation où l'on n'imaginerait pas que les événements se passent autrement que tel qu'on les attend. On a confiance, quand la confiance est assurée. « Cette confiance repose sur une sorte de conviction ou de foi en l'autre, dépassant le cadre de la rationalité car on ne s'appuie pas forcément sur une analyse exhaustive des raisons pour y croire » (Karsenty, 2011 ; p. 135).

Dans la définition de trust, il y a la notion de risque alors que dans confidence, c'est avoir foi en l'autre, c'est la certitude, une assurance. Pour Mayer et al. (1995) les deux concepts (trust et confidence) se réfèrent aux attentes qui peuvent conduire à la déception. Cependant, trust diffère de confidence parce qu'il requiert un engagement précédent de la part d'un tiers, reconnaissant l'existence d'un risque. Dans la confiance/trust, le risque doit être reconnu et assumé ; ce qui n'est pas le cas avec la confiance/confidence. La confiance décidée (trust) est de l'ordre de la subjectivité alors que la confiance assurée est de l'ordre du routinier (Pesqueux, 2015, p. 382).

- **Reliance**

La troisième expression anglaise « Reliance » traduit l'idée de dépendance et correspond au fait de « s'en remettre à quelqu'un » (Benraïs et Meyssonier, 2005). On en déduit alors que la confiance de l'un à l'égard de l'autre suppose d'une part la notion de « relation » et d'« espérance » d'autre part.

Dans la littérature française, il existe également certaines expressions qui sont employées comme synonyme de la confiance, qu'il convient de clarifier. Il s'agit notamment de la coopération, de la prévisibilité, de la cohésion et de la collaboration.

**2.1.2.2. Coopération, prévisibilité, cohésion et collaboration**

- **La coopération**

La coopération est utilisée quelquefois pour exprimer la confiance. Cette notion renferme l'idée de participer à une œuvre commune (Pesqueux, 2015, p. 385). Il est difficile de distinguer la confiance de la coopération. Toutefois, Mayer et al. (1995) suggèrent de séparer les deux. En effet, la confiance n'est pas une condition nécessaire à la production de la coopération.

Car la coopération n'engendre pas nécessairement la prise de risque. Un employé peut coopérer avec un autre sans pour autant se faire confiance. La coopération peut être forcée. Dans ce cas les employés vont coopérer en faisant semblant de se faire confiance, compte tenu des mécanismes de contrôle mis en place par l'employeur par exemple. Pour ces auteurs, la confiance ne peut pas être expliquée par la coopération. Il est donc important d'en faire une distinction. Car, même si la confiance et la coopération ont parfois été traitées comme des synonymes, l'on peut coopérer avec quelqu'un en qui on n'a vraiment pas confiance. Il en est de même de la prévisibilité.

- **La prévisibilité**

Si la prévisibilité et la confiance sont des moyens de réduction de l'incertitude (Lewis et Weigert, 1985), la prévisibilité ne doit pas être confondue à la confiance. Selon Deutsch (1958), la confiance doit aller au-delà de la prévisibilité. La prévisibilité amène une partie à ignorer les besoins de l'autre et à agir dans son propre intérêt, parce que le comportement de ce dernier est prévisible. Mais il manque dans cette relation, la volonté de prendre un risque ou d'être vulnérable. Lorsque A prévoit le comportement futur de B face à une situation, et que B se comporte comme prévu, alors la réaction de B n'aura aucune influence sur A.

- **La cohésion**

La cohésion signifie le fait de maintenir uni. Elle représente la force d'attraction qui existe entre les membres d'un groupe conduisant à une forme de conjonction solidaire et harmonieuse des émotions et des sentiments dans le sens de la construction de compromis entre les agents de ce groupe au nom des perspectives d'une identification commune. La cohésion conduit à un partage collectivement accepté de valeurs et à la construction d'une confiance organisationnelle (Pesqueux, 2015). La cohésion est une logique qui présente à la fois des avantages et des inconvénients. Par exemple, parler d'une même voix est un avantage qui favorise l'implication et l'action ordonnée. Mais la croyance en l'absence de désaccords des membres du groupe est un inconvénient.

- **La collaboration**

La collaboration renvoie au fait de travailler ensemble et donc une volonté de la part des individus qui vont collaborer. La collaboration s'inscrit en parallèle avec la notion de consensus (Pesqueux, 2015).

La littérature nous indique que la confiance est un concept polysémique. On y retrouve plusieurs définitions différentes selon les auteurs. Nous relevons dans le point qui suit certaines de ces définitions.

### **2.1.3. La confiance, un concept polysémique**

Traiter de la confiance dans le cadre d'une recherche scientifique n'est pas chose aisée. La confiance se révèle une notion très large, difficilement saisissable au premier abord. Les auteurs remarquent ainsi, qu'il n'en existe pas toujours une définition universelle (valable dans toutes les situations) et unitaire (acceptée par tous) (Couteret, 1999, P. 349).

#### **2.1.3.1. Définitions de la confiance**

La littérature sur la confiance en gestion, fait état de ce que les définitions de la confiance sont nombreuses. Neveu (2004) en a recensé une trentaine de définition. On retrouve ces définitions dans les travaux de Antit (2008) et aussi ceux de Deschênes (2009). Nous reprenons ici, quelques-unes des définitions qui expriment le caractère polysémique de la confiance.

La confiance c'est :

- un choix irrationnel d'une personne face à un événement incertain pour lequel la perte attendue est supérieure au gain espéré (Deutsch, 1958) ;
- la volonté délibérée d'un acteur de confier ses activités à un autre parce qu'il s'en remet au fait que cet autre auteur va lui procurer les satisfactions attendues (Scanzoni, 1979) ;
- une attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis du fait que l'on peut s'en remettre à la parole, la promesse verbale ou écrite d'un autre individu ou d'un autre groupe (Rotter, 1980) ;
- la volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions (Cook et Wall, 1980) ;
- quand une personne pense d'une autre personne que celle-ci est bienveillante et honnête (Larzelere et Huston, 1980) ;
- une attente généralisée reliée à la probabilité qu'un individu mènera à bien le développement d'évènements futurs (Rempel, Holmes et Zanna, 1985) ;
- la promesse implicite que l'autre ne cherchera pas à faire du mal (Butler, 1991) ;
- l'acceptation de se mettre en situation de vulnérabilité vis-à-vis d'un tiers (Lorenz, 1992) ;
- c'est l'état impliquant des attentes positives à propos des motivations d'un individu concernant un autre individu dans une situation risquée (Lewicki et Bunker, 1995) ;

- la volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler l'autre partie (Mayer, Davis et Schoorman, 1995) ;
- la croyance d'un individu en les mots, les actions et les décisions d'un autre (McAllister, 1995) ;
- la croyance d'un individu qu'un autre individu fait preuve de bonne volonté pour s'efforcer de se comporter en accord avec tout engagement explicite ou implicite, est
- honnête dans toutes les négociations précédant de tels engagements et ne tire pas un avantage excessif au détriment d'autrui même si l'occasion se présente (Cummings et Bromiley, 1996) ;
- la volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que ce dernier est compétent, ouvert, attentif et fiable (Mishra, 1996) ;
- la volonté de dépendre ou de compter sur un autre (Clark et Payne, 1997) ;
- le résultat positif anticipé sur la base des comportements attendus de la part de l'autre dans une interaction caractérisée par l'incertitude (Bhattacharya, Devinney et Pillutla, 1998).
- un état psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998).
- la volonté d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur l'identification aux buts, valeurs, normes et croyances de l'autre partie, ainsi que sur la croyance que l'autre partie est compétente, ouverte, attentive et fiable (Shockley-Zalabak, Ellis et Winograd, 2000).

Dans les travaux de Pesqueux (2015) nous avons identifié d'autres définitions que nous rappelons ci-dessous. La confiance c'est également :

- le sentiment de sécurité justifié par la foi en la fiabilité d'une personne ou d'un système abstrait, un sentiment continu (Giddens, 1994) ;
- l'ensemble des attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté (Fukuyama, 1994) ;
- une présomption qu'en situation d'incertitude, le partenaire de l'échange va agir en fonction de règles de comportements convenables (Bidault et Jarillo, 1995) ;
- le fait de reconnaître, consciemment ou non, à une personne, une entité ou un environnement, une certaine cohérence et une évolution favorable (proche de ses attentes), réduisant ainsi l'incertitude mais rendant vulnérable dans son interaction avec cette personne, cette entité ou cet environnement (Pruvost, 2001) ;
- un sentiment d'espérance c'est-à-dire l'espoir que l'on fonde sur une relation (Capet, 1998) ;

Cet inventaire non exhaustif, démontre l'absence d'un consensus dans la définition de la confiance. C'est pourquoi certains auteurs la qualifient de concept flou conduisant à des confusions conceptuelles (Mayer et al. 1995 ; Mothe, 1999).

En fait, le caractère polysémique de la confiance est dû aux différents champs disciplinaires qui se sont intéressés au concept dans leurs travaux. La définition de la confiance est donc fonction des disciplines. On note ainsi les apports de la psychologie, de la sociologie, de l'économie et enfin de la gestion. Une synthèse de ces apports est faite dans le tableau 7 suivant.

**Tableau 7: Eléments de définition de la confiance en fonction des disciplines**

| Champs de recherche                                 | Synthèse   |
|---|--|
| Apports de la psychologie                           | <p>- La notion de confiance est introduite par Deutsch en 1958. Pour Deutsch, « l'initiative de coopérer nécessite la confiance, quand un individu, place volontairement et partiellement son destin entre les mains d'un autre individu ».</p> <p>- La littérature socio-psychologique suppose que la confiance consiste dans une ferme croyance que le partenaire est fiable et intègre, (Giffin, 1967 ; Larzelere, Huston, 1980 ; Rempel, Holmes, Zanna, 1985).</p> <p><b>Elément à retenir</b></p> <p><b>La confiance est un état psychologique = phénomène individuel ou de groupe.</b></p>   |
| Apports de la sociologie                            | <p>La confiance réside dans « une attente fondamentale de l'humanité quant à la pérennité et l'efficacité des ordres sociaux qu'ils soient moraux ou naturels », (Barber, cité par Luhmann, 1988).</p> <p><b>Elément à retenir</b></p> <p><b>La confiance est assimilée à une fonction sociale = un phénomène institutionnel.</b></p>  |
| Apport de l'économie et de la sociologie économique | <p>- Williamson (1993a) s'oppose clairement à l'intégration de la confiance dans la théorie économique. L'approche économique repose fondamentalement sur l'idée de raisonnement calculateur. « La confiance calculée est un paradoxe terminologique ».</p> <p>- Craswell (1993) considère que les acteurs d'un échange n'adoptent pas toujours des comportements calculés. « La confiance est un enrichissement de la théorie économique ».</p> <p>- Granovetter (1985) retient l'idée que la confiance résulte de constructions sociales diverses, contextualisées et socialement encadrées. « Les relations sont encadrées dans les sphères économiques et sociales ».</p> <p><b>Elément à retenir</b></p> <p><b>la question de la place de la confiance constitue un argument pour l'enrichissement de la théorie économique.</b></p>  |
| Apports de la gestion                               | <p>- Quel que soit le domaine d'application la confiance est tantôt considérée comme une « attente », (Pruitt, 1981) ; une « croyance », (Young et Wilkinson, 1989) ou « une présomption », (Gurviez, 1999) ; un « sentiment », (Usunier et Roger, 1999 ; Usunier, 2000), une « volonté », (Moorman et al. 1992), un « comportement », (Zand, 1972) ;</p> <p>- Quelques travaux intègrent l'ensemble des définitions proposées dans la littérature : « la confiance est une attente, une croyance ou un sentiment, mais c'est aussi une intention de comportement qui sous-entend la vulnérabilité et l'incertitude », (Moorman et al. 1992 et 1993).</p> <p><b>Elément à retenir</b></p> <p><b>Les recherches en gestion ont montré que la confiance contribue à la réussite et à la stabilité des relations d'affaires. Toutefois, La confiance implique un engagement réciproque et mutuel entre les partenaires (Dwyer et Lagace, 1986).</b></p> |

**Source : Gatfaoui (2005)**

A partir des travaux relevés dans la littérature, il est possible de synthétiser les principales définitions de la confiance autour de certaines caractéristiques communes.

### **2.1.3.2. Caractéristiques communes**

Les caractéristiques communes aux définitions de la confiance tournent autour des pôles de la relation, des notions de risque, de vulnérabilité, de croyance, d'attente.

#### **- Une relation dyadique**

Plusieurs auteurs présentent la confiance comme un lien entre deux pôles opposés (Antit, 2008) ; Un individu qui place sa confiance en un autre ou en un groupe d'autres individus. Cette relation crée un sentiment de confiance mutuelle (Couteret, 1997 ; Rousseau et al. 1998). Dans la relation de travail, il peut s'agir de la relation entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques ou les dirigeants ou les collègues entre eux (Antit, 2008).

#### **- Les notions de risque et d'interdépendance**

Le risque et l'interdépendance sont des caractéristiques communes aux définitions des différents auteurs (Mayer et al. 1995). Pour Rousseau et al. (1998, p. 395), ces notions constituent les conditions de mise en œuvre de la confiance. Les psychologues, les sociologues et les économistes s'accordent sur la notion de risque comme une condition essentielle sans laquelle on ne peut parler de confiance.

Le risque étant défini comme la probabilité perçue de perte tel qu'interprété par celui qui décide. L'interconnexion entre la confiance et la prise de risque découle de la relation réciproque. Le risque est la condition essentielle pour l'existence de la confiance. Le risque est important dans la compréhension et la définition de la confiance (Mayer et al. 1995, Shoorman et al. 2007). Le risque crée ainsi une opportunité pour la confiance, ce qui conduit à la prise de risque. La confiance ne serait pas nécessaire si les actions sont entreprises avec une certitude absolue et aucun risque. Le risque trouve sa source dans l'incertitude quant à savoir si l'autre a l'intention d'agir de façon appropriée et a la volonté.

La seconde condition nécessaire à la mise en œuvre de la confiance est l'interdépendance. Travailler ensemble implique souvent l'interdépendance (Mayer et al. 1995). Les uns doivent dépendre des autres de diverses manières afin d'accomplir aussi bien leurs objectifs personnels que ceux de l'organisation.

Autrement dit, la réalisation des intérêts d'une partie dépend du comportement de l'autre (Rousseau et al. 1998). Les degrés d'interdépendance modifient la forme que peut prendre la confiance. C'est pourquoi plusieurs auteurs relient les formes de confiance au contexte de la relation.

- **La volonté d'être vulnérable**

La confiance c'est aussi la volonté d'être vulnérable dans des conditions de risque et d'interdépendance. Être vulnérable implique qu'il y a quelque chose à perdre ; faire un sacrifice (Mayer et al. 1995). C'est la volonté de « s'appuyer sur » un autre. L'individu qui accorde sa confiance se place dans une position de dépendance vis-à-vis de l'autre. Le fait de s'en remettre tout entier à l'autre est pour certains auteurs source de risque car ce dernier a tout à perdre (Johnson, George et Swap, 1982 ; Lorenz, 1992).

- **Les croyances tacites et positives**

La confiance s'interprète par certains auteurs comme un « état psychologique » ou « des attentes positives ». L'individu qui accorde sa confiance se fie à la bonne volonté ou à la bonne attitude de l'autre. Il est rassuré qu'il n'aura pas de surprise désagréable venant de l'autre quant aux récompenses futures attendues (Lewicki et Bunker, 1996 ; Rousseau et al. 1998).

- **La prise en compte du temps**

La confiance ne s'accorde toujours pas du jour au lendemain mais en fonction du temps. C'est un phénomène progressif. Elle s'analyse dans une perspective processuelle. Pour que deux individus se fassent confiance et entretiennent des relations, il faut du temps (Wacheux, 1998). La confiance est donc dynamique car elle peut se développer, se maintenir, diminuer ou se briser (Miles et Creed, 1995 ; Deschênes, 2009). Pour Granovetter (1985), la confiance dans le passé, mène à la confiance dans le futur.

Au regard du caractère polysémique de la confiance et des différentes définitions présentes dans la littérature, on note que la confiance est un concept multidimensionnel. En plus d'être multidimensionnel, la confiance suscite plusieurs débats.

#### 2.1.4. Les débats actuels sur la confiance

Plusieurs courants de pensée sont présents dans la littérature. Pour les uns, la confiance dans une relation d'échange est un concept inutile. Pour les autres, la confiance trouve toute son importance et sa place dans une relation d'échanges et favoriserait une meilleure gestion des ressources humaines.

##### 2.1.4.1. La confiance : un concept « inutile »

Selon la théorie micro-économique néoclassique, l'on devrait exclure tout recours à la confiance dans l'étude comportementale des individus. Ceci à cause des hypothèses de rationalité. En effet, les individus sont rationnels et ne recherchent que leur intérêt personnel (Antit, 2008) au travers d'un comportement d'optimisation (Neveu, 2004). Par conséquent, on ne saurait parler de confiance dans une relation où tout est basé sur le calcul des risques et des opportunités (Deschênes, 2009). Car, c'est la recherche de l'intérêt individuel qui guide chaque individu dans ses choix et décisions. D'où le recours au marché. Seuls les prix permettent de coordonner les décisions individuelles.

Pour Williamson (1985), l'individu a plutôt recours à l'organisation dans ses choix et décisions et non au marché ; et ce, compte tenu de son comportement opportuniste. Ce comportement amène ce dernier à faire usage de *ruse ou de duperie pour maximiser son gain dans l'échange*. Que l'individu ait recours au marché ou à l'organisation dans ses choix et décisions, sa principale motivation est fondée sur le seul calcul risque/opportunité. C'est l'existence d'un intérêt commun ou mutuel qui facilite la coopération entre les partenaires dans l'échange.

Le dilemme du prisonnier dans la théorie des jeux illustre de fort belle manière l'importance de cette forme de coopération guidée par l'existence de l'intérêt commun. Dans ce jeu, la stratégie de dénonciation est une stratégie dominante pour les deux joueurs. En effet, quel que soit le choix du second, le premier obtient toujours un résultat meilleur en dénonçant son complice. Quel que soit le choix de son complice, chaque prisonnier a toujours intérêt à dénoncer l'autre.

Or ce faisant, chacun sera condamné à cinq ans de prison alors qu'en coopérant, c'est-à-dire en se taisant tous les deux, ils auraient écopés chacun d'un an de prison. Si on suppose que le jeu soit joué une seule fois (un seul coup), on en déduit que personne n'a intérêt à faire confiance à l'autre. Par contre, si on envisage la possibilité de répéter le jeu, les partenaires seraient prêts à coopérer ensemble.

Dans ce cas, l'intérêt de la confiance prend tout son sens ; ainsi, les bénéfices collectifs futurs de la coopération dépassent la poursuite de l'intérêt personnel immédiat (Dupont, 2012).

Or, comme le souligne Rousseau (1998), dans certains cas, les partenaires peuvent être contraints à coopérer. Cette forme de coopération « forcée » annihile toute notion de confiance mutuelle. D'où le sens de l'opportunisme de l'individu au sens de Williamson (1985). Toutefois, Williamson reconnaîtra bien plus tard, en 1993, certes à contrecœur l'utilité de la confiance dans les relations économiques (Mothe, 1999), mais après tout, c'est l'intérêt individuel qui prévaut.

Pour les micro-économistes, la confiance est donc perçue comme une notion vague, floue et insaisissable (Neveu, 2004). C'est pourquoi, ils la qualifient de concept inutile. Or, selon Brasseur (2014)<sup>18</sup>, l'absence de confiance a des conséquences pour l'organisation. Elle souligne que la confiance est un besoin de l'individu et des collectifs qui, s'il n'est pas satisfait, est une source de mal-être et même de souffrance au travail. Ainsi, la conception des micro-économistes n'est pas partagée par les sociologues et les psychologues. Pour ces derniers, la confiance est un « lubrifiant » du système social.

#### **2.1.4.2. La confiance : « lubrifiant » du système social**

Pour les sociologues, la confiance ne saurait être réduite à la recherche de « l'intérêt individuel » comme le prétend l'analyse micro-économique. Mais elle doit être comprise comme un lien social. La confiance doit intégrer une dimension sociale (Arrow, 1974)<sup>19</sup>, ce qui faciliterait les échanges économiques.

C'est donc un « lubrifiant » du fonctionnement du système social. Or, les personnes impliquées dans un échange économique partagent une série d'attentes sociales (Zucker, 1986). Ainsi, les comportements des uns et des autres sont basés sur des attentes réciproques (Rousseau et al. 1998). L'existence des attentes réciproques permet de réduire l'incertitude liée aux comportements de l'autre ; alors les interactions deviennent moins complexes.

Selon Granovetter (1985), une meilleure compréhension des comportements humains suppose de les concevoir comme étant « enchâssés » dans des réseaux de relations interpersonnelles et sociales. Il montre que l'activité économique est encadrée dans les relations sociales avec des objectifs non économiques tels que « la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir » (Simon, 2007).

---

<sup>18</sup> Dans Peretti et al., (2014), *Questions de management*, 2014/4 N°8, p. 87.

<sup>19</sup> Cité par Neveu (2004)

A ce titre, les relations interpersonnelles affectent les relations professionnelles et produisent des standards de comportements supérieurs aux relations autoritaires et découragent l'opportunisme.

C'est ce qui amène les psychologues à montrer que la confiance occupe une place centrale dans les relations interpersonnelles à travers son influence sur la coopération entre les individus. La confiance est donc une prédisposition générale à croire en autrui (Rotter, 1971). La confiance prend ici le sens de la croyance. A cet effet, dans une relation, la confiance dans le passé mène à la confiance dans le futur (Granovetter, 1985). C'est pourquoi, il faut donc au préalable à la relation d'échange, un accord entre les individus. Cet accord nécessite un cadre commun. Il s'agit de définir des normes communes qui vont régir les comportements humains.

Les travaux de l'économie des conventions épousent cette idée ; surtout concernant les conventions qui régissent les échanges. Ici, le marché n'est pas appréhendé selon le modèle classique où seul le prix est déterminant. Le marché fonctionne plutôt sur la base des conventions. L'objet échangé doit faire l'objet d'un accord, d'une convention partagée par les acteurs.

Dire que la confiance est un « lubrifiant » du système social, c'est susciter au sein des organisations de la confiance auprès de toutes les catégories de salariés confrontés à des univers de plus en plus incertains et imprévisibles (Plane, 2014)<sup>20</sup>. Dès lors, la confiance permet d'anticiper les comportements d'autrui et de réduire les incertitudes inhérentes à toute relation d'échange. Pour les gestionnaires des ressources humaines, la confiance est un facteur de mobilisation et d'implication du personnel.

#### **2.1.4.3. La confiance : facteur de mobilisation et d'implication du personnel**

La confiance peut être considérée comme un concept central dans la relation de travail entre employés et dirigeants. Elle apparaît comme un moteur fondamental de nombreuses formes de coopération et de stabilité de toute relation (Couteret, 1998). Elle constituerait un pivot des relations entre les hommes (Couteret, 1999). La littérature sur la gestion des ressources humaines, consacre la confiance comme un lien essentiel pour la mobilisation et l'implication du personnel. La mobilisation du personnel favorise selon Rousseau et al. (1998), un comportement coopératif, les relations de réseaux.

---

<sup>20</sup> Dans Peretti et al. (2014), Questions de management, 2014/4 N°8, p. 88.

La synthèse de la littérature faite par Couteret (1998) puis Amara et Bietry (2008), a montré que la confiance favorise également une relation de travail plus harmonieuse, un resserrement des liens, une réduction des conflits au travail (Mishra, 1996) ou augmente la vitesse de résolution lorsque les conflits naissent (Tyler et Degoey, 1996). Elle améliore la communication entre les parties, l'information ascendante est plus intense, riche, moins distordue et la franchise domine (Mishra, 1996). En un mot, la relation devient saine.

Pour Karsenty (2011, p.132), une relation saine est notamment une relation dans laquelle l'image que chacun a de lui et celle que l'autre a de soi sont cohérentes. C'est aussi une relation où la confiance existe et dans laquelle les interlocuteurs ont un certain plaisir à communiquer ensemble. L'employé a alors plus de satisfaction au travail, il est davantage créatif.

Selon De Zanet (2010), l'employé est proactif c'est-à-dire qu'il est capable d'anticiper une situation future et agir dans le but d'empêcher que le problème survienne. Il prend donc le risque d'intervenir sans craindre que son action ne soit perçue négativement par le patron ; car il se sent en sécurité. Il accepte plus facilement d'assumer des responsabilités qui ne font pas partie de ses attributions (Konovsky et Pugh, 1994). Un climat de forte confiance favoriserait d'ailleurs une diminution du stress, une orientation des individus vers des objectifs communs et une perception de la performance plus positive (Karsenty, 2011, p.142).

D'autres travaux ont également montré que la confiance est un facteur important de stabilité à long terme de la relation (Rempel et al. 1985). Elle réduirait l'absentéisme, les retards, l'intention de départ et le taux de roulement du personnel (Mowday et al. 1982 ; Mayer et Schoorman, 1992)<sup>21</sup>.

Par contre, lorsque l'employé ne croit pas que ses intérêts sont protégés par le dirigeant, il se méfie, se rétracte et se tient sur sa défensive, en surveillant ses paroles et ses actes. Il ne prend aucun risque, ne prend aucune initiative et se conforme simplement aux règles établies, ce qui entraîne une certaine rigidité, une perte d'initiative et d'originalité (Agyris, 1962). C'est la méfiance qui prend place. Dans ce cas, comme l'indique Karsenty (2011), les individus orientent leurs efforts principalement sur des objectifs personnels et communiquent moins ensemble.

---

<sup>21</sup> Cité par Couteret, (1998).

En ce qui concerne l'implication organisationnelle, la confiance jouerait également un rôle de premier plan (Couteret, 1998). Il existerait un lien positif entre la confiance accordée par le salarié au management et l'implication organisationnelle dans ses composantes affectives et normatives. Selon l'auteur, la littérature justifie ses résultats ; notamment les propos de Thévenet (1992) ; à savoir que les employés seraient d'autant plus impliqués qu'ils sentiraient l'organisation concernée par leur situation personnelle.

En d'autres termes, la croyance que ceux qui dirigent et représentent l'organisation se préoccupent des intérêts du salarié constituerait une source importante d'implication. En effet, elle contribuerait à réduire le sentiment d'insécurité et la peur qui l'accompagne, elle susciterait le sentiment que l'organisation et le salarié ont des intérêts communs, et donnerait de l'organisation une image familiale (Kundi et Saleh, 1993)<sup>22</sup>.

Campoy et Neveu (2007) sont parvenus aux mêmes résultats que Couteret (1998). Ils ont montré que la confiance du salarié (dans son supérieur et dans les dirigeants de son entreprise) peut influencer positivement l'implication. Ils confirment ainsi que la confiance du salarié constitue un antécédent de l'implication de ce dernier dans l'entreprise.

Dans leur étude sur le lien qui existe ou pourrait exister entre la notion de confiance et l'implication organisationnelle, Amara et Bietry (2008) se sont quant à eux, intéressés au point de vue des salariés. Plus spécifiquement en mettant l'accent sur leur confiance envers l'organisation, envers le supérieur hiérarchique et envers leurs collègues de travail. A cet effet, les pratiques de participation et d'empowerment ont été mobilisées. La participation s'entend comme le fait de donner aux salariés une plus grande autonomie, suffisante pour faire face aux problèmes et aux aléas quotidiens du travail. Les pratiques de participation favorisent la fidélisation des salariés et créent un climat propice à l'expression et à la responsabilisation. L'empowerment renvoie à la création d'un environnement où les employés sont dotés de plus d'autorité et de responsabilité pour accomplir leur travail.

Les résultats montrent que la participation et l'empowerment influencent positivement la confiance des salariés à l'égard de l'organisation et favorisent de ce fait, leur implication dans celle-ci. Ces résultats confirmeraient ceux de Jones et al (1975) et de Mishra et Spreitzer (1998).

---

<sup>22</sup> Cité par Couteret (1998)

En plus des pratiques de participation et d'empowerment, Bigou-Laré (2014)<sup>23</sup>, évoque les pratiques de communication, de rémunération et de justice organisationnelle en insistant sur la prise en compte de l'environnement culturel de l'employé.

Ainsi, la confiance serait la cause de l'implication. Surtout dans le contexte tunisien où Amara et Bietry (2008) ont réalisé l'étude, c'est à l'implication affective et normative que la confiance est liée, mais pas à l'implication calculée. Pour ces auteurs, ces pratiques sont vécues comme l'expression concrète de marque de confiance à l'égard des salariés. Elles contribuent à l'amélioration des relations entre collègues et entre les niveaux hiérarchiques. Elles jouent un rôle primordial non exclusif dans le développement d'un climat social propice à la performance collective.

Avec la confiance, il est également possible de passer progressivement d'un état de contrôle permanent du manager à l'autonomie du subordonné. Cette autonomie étant caractérisée par la délégation du pouvoir de décision et l'exercice de certaines missions confiées au subordonné (Couteret, 1999).

Davis et al. (2000) ont étudié la confiance des employés dans le management et sont parvenus à la conclusion selon laquelle si la confiance pouvait être élaborée et maintenue, elle pourrait également constituer un avantage concurrentiel important pour l'organisation. Trois conditions sont donc nécessaires pour développer un sentiment de confiance. Thévenet (2014)<sup>24</sup> suggère de travailler d'abord sur des compréhensions et références communes. Ensuite, renforcer en permanence la qualité et l'authenticité des relations interpersonnelles et enfin, il ne faut pas sous-estimer que la confiance passe prioritairement par les comportements dont chacun est responsable.

#### **2.14.4. La confiance : facteur de citoyenneté du personnel**

Campoy et Neveu (2007), ont montré l'influence de la confiance sur la citoyenneté du salarié favorisant ainsi la performance de ce dernier au travail. Dans une relation de travail, l'employé a des droits mais aussi des devoirs ou des obligations. Ces droits au sens de Graham (1992) repris par Campoy et Neveu (2007), peuvent être des droits civils, politiques ou sociaux.

---

<sup>23</sup> Dans Peretti et ali, (2014), Questions de management, 2014/4 N°8, p. 90.

<sup>24</sup> Dans Peretti et ali, (2014), Questions de management, 2014/4 N°8, p. 86.

Les droits civils concernent le traitement juste au quotidien (embauche, évaluation, etc) ; les droits politiques concernent la possibilité de participer à la prise de décision aussi bien dans les domaines opérationnels courants que dans les politiques organisationnelles (objectifs, budget) ; les droits sociaux renvoient aux récompenses financières ou symboliques comme la formation.

Un employé qui bénéficie de ces droits, doit en retour satisfaire au devoir d'obéissance, de fidélité et de participation. Selon les auteurs (Graham, 1992 ; Campoy et Neveu, 2007), l'obéissance se rapporte au respect des règles et des instructions, à la ponctualité, à l'assiduité, à l'exécution de la tâche et à l'économie des ressources organisationnelles. La fidélité se définit par des comportements qui consistent à défendre l'organisation contre des menaces extérieures, à contribuer à la bonne réputation de celle-ci. La participation consiste à se tenir informer des événements et des problèmes relatifs à la capacité de l'organisation à servir les intérêts des membres de l'organisation, à évaluer de façon critique et constructive l'information reçue.

Ainsi, la croyance, par le salarié que ses droits seront respectés par l'organisation peut influencer un comportement positif de sa part orienté vers l'organisation, se traduisant par un intérêt porté à la conduite de l'entreprise (Campoy et Neveu, 2007, p.145) en terme d'attachement psychologique et de citoyenneté active (Graham, 2000).

A partir de la littérature, Campoy et Neveu, (2007) ont relevé que plus un salarié s'identifie à l'organisation, valorise la relation et le sentiment d'être valorisé par elle, plus il contribuera de manière active au bien-être de la communauté et moins il cherchera à résoudre les éventuels problèmes en recourant à des procédures formelles voire judiciaires.

De ce qui précède, on note tout l'intérêt et toute la place que la confiance doit occuper dans les relations interpersonnelles au sein des organisations. Cependant, il existe différentes formes de confiance que nous développons dans le point suivant.

## **2.2. Différentes formes de confiance**

En science des organisations, nous distinguons deux principales formes de confiance. La confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle (Dahmani, 2011).

### **2.2.1. La confiance organisationnelle**

La confiance organisationnelle désigne à la fois au sens large, la confiance au sein d'une organisation et, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise (Neveu, 2004). Trois types de confiance forment la confiance organisationnelle. Il s'agit de la confiance fondée sur la dissuasion, la confiance fondée sur le calcul et la confiance relationnelle. Selon Neveu (2004), ces trois types de confiance ont été établis par Shapiro et al. (1992), repris ensuite par Lewicki et Bunker (1996), Sheppard et Tuchinsky (1996) et enfin par Rousseau et al. (1998). Nous passons en revue, chacune de ces confiances.

#### **2.2.1.1. La confiance fondée sur la dissuasion**

La confiance est fondée sur la dissuasion (deterrence-based trust) lorsqu'une des parties croit que l'autre partie est digne de confiance et ce, parce que le coût des conséquences en cas de rupture du lien de confiance est plus élevé que les bénéfices potentiels à retirer des comportements opportunistes (Shapiro et al. 1992). C'est le cas par exemple de l'économie des coûts de transaction. D'autres auteurs estiment que la confiance basée sur la dissuasion n'est pas de la confiance (Sitkin et Roth, 1993). Pour ces derniers, c'est en fait la peur de la perte ou la peur de la punition qui favorise la coopération. Dans un autre sens, la confiance n'est pas un mécanisme de contrôle, mais plutôt un substitut pour le contrôle. Le contrôle est nécessaire en cas de manque de confiance. Par exemple, dans une relation contractuelle, les individus n'ont pas besoin de se faire confiance. Les éléments du contrat permettent à chaque partie de contrôler ou de surveiller le comportement de l'autre.

#### **2.2.1.2. La confiance fondée sur le calcul**

La confiance fondée sur le calcul (calculus-based trust) est caractéristique des interactions qui ont lieu lors des échanges économiques. C'est une confiance basée sur un choix rationnel. Ici, la confiance émerge quand celui qui fait confiance perçoit que l'autre a l'intention d'effectuer une action qui est bénéfique. En effet, X fait confiance car il perçoit que Y a l'intention de lui réaliser une action favorable (Lewicki et Bunker, 1996). La confiance de l'un s'appuie alors sur une information crédible quant aux intentions ou aux compétences de l'autre (Barber, 1983). Ces informations crédibles de l'autre peuvent porter par exemple sur sa réputation ou ses qualifications. Cette forme de confiance est limitée à des échanges spécifiques (financiers et non personnels). Elle se déroule dans des conditions où la preuve de l'échec peut être obtenue à court terme, car s'appuyant sur une information et une communication régulière.

Selon Neveu (2004), plus on connaît l'autre, plus on peut prédire de façon précise la manière dont il va se comporter.

### **2.2.1.3. La confiance relationnelle**

La confiance basée sur la relation provient selon Rousseau et al. (1998) d'interactions positives répétées depuis un certain temps. La fiabilité et le sérieux démontrés lors des interactions passées donnent lieu à des attentes positives quant aux intentions de l'autre. Plus les parties sont en interaction, plus la confiance devient à long terme émotive. Surtout lorsque les attentes de chacun sont comblées.

L'interdépendance entre les parties dans la relation augmente à mesure que de nouvelles opportunités et des initiatives sont prises (Lewicki et Bunker, 1996). Ainsi la volonté des parties à faire confiance se trouve renforcée ; les ressources apportées à l'échange s'accroissent car l'un peut compter sur l'autre. A ce titre, certains auteurs comme McAllister (1995) parlent de confiance affective ou de confiance fondée sur l'identité (Lewicki et Bunker, 1996). Ainsi, à partir d'une seule journée de travail rémunérée de manière équitable, un échange peut évoluer d'une transaction sans lien de dépendance à une relation de travail à haute performance caractérisée par la fidélité et le soutien mutuel (Rousseau et al. 1998). Pour Lewicki et Bunker (1996), cité par Rousseau et al. (1998), la confiance relationnelle implique non seulement les croyances dans les intentions positives de l'autre, mais aussi les croyances en l'absence d'intentions négatives. Ceci mène à un niveau de confiance élevée ou de méfiance réduite.

Tout comme Rousseau et al. (1998), on peut remarquer que la confiance fondée sur la dissuasion ou la confiance fondée sur le calcul sont susceptibles d'être rompu en cas de violation par l'une des parties en présence. Ceci n'est pas le cas dans la confiance relationnelle où les échanges sont plus résistants ; les attentes non satisfaites peuvent encore l'être si les parties font un effort pour restaurer un sentiment de bonne foi et de loyauté lors de leurs interactions.

Après avoir présenté le contenu de la confiance organisationnelle, intéressons-nous au point suivant à la confiance interpersonnelle.

### **2.2.2. La confiance interpersonnelle**

La confiance interpersonnelle est une relation dyadique. Elle peut être latérale (entre pairs) et verticale (entre hiérarchie et collaborateurs) (Lewicki et al. 2006)<sup>25</sup>. McAllister (1995) propose une typologie de la nature de la confiance interpersonnelle basée sur le processus mental et psychologique d'évaluation qui détermine la décision d'accorder ou non confiance. Il distingue deux types de confiance interpersonnelle : la confiance cognitive et la confiance affective.

#### **2.2.2.1. La confiance cognitive**

La confiance cognitive (cognition-based trust) est fondée sur les croyances individuelles comme la fiabilité (reliability) et la dépendance (dependability) ou le sérieux (Neveu, 2004) de l'autre. Elle s'appuie sur une analyse de l'information disponible pouvant nous permettre de choisir ceux à qui l'on doit faire confiance.

Ainsi McAllister (1995) reprenant Lewis et Wiegert (1985) considère que le choix de faire confiance ou non est fondé sur ce que l'on considère comme étant les « bonnes raisons » pouvant constituer un élément de preuve de la fiabilité de l'autre. En effet, le cumul des connaissances que l'on a de l'autre fonde ces « bonnes raisons » et motive notre décision de lui faire confiance ou pas et dans quelles circonstances. Elle est donc motivée par un calcul quasi conscient, des avantages et des risques afin de maximiser les gains espérés ou de minimiser les pertes potentielles issues de l'interaction (Kramer, 1999). Elle se fonde enfin sur l'évaluation des compétences, de la réputation et de la fiabilité du partenaire de l'échange.

Ainsi que le relève El Akremi et al. (2007), la confiance cognitive est objective par nature et s'appuie sur des processus rationnels, systématiques, réfléchis, ordonnés et méthodiques qui donnent lieu à un jugement supposé impartial construit sur des recherches et des investigations préalables.

La confiance cognitive telle que définie par McAllister (1995) est celle que nous retrouvons chez Rousseau et al. (1998) sous l'appellation de la confiance calculée. Une confiance basée sur un choix rationnel à partir des informations crédibles disponibles sur l'autre.

---

<sup>25</sup> Cité par Dahmani (2011), p.58

### 2.2.2.2. La confiance affective

Selon Lewis et Wiegert (1985) repris par McAllister (1995), la confiance affective (affective-based trust) consiste en des liens émotionnels, affectifs découlant de la proximité mutuelle qui existe entre les individus. Ces derniers « s'investissent émotionnellement dans la relation de confiance manifestant une attention sincère particulière au bien-être des autres » (McAllister, 1995 p.26 ; El Akremi et al. 2007).

Cet investissement accordé ainsi que le soin apporté à la relation, font que les gens croient « dans leur for intérieur » (Deschênes, 2009) que cette situation ou ces sentiments sont réciproques (McAllister, 1995 ; Neveu, 2004).

La confiance affective s'appuie donc sur le souci et la préoccupation interpersonnelle (Neveu, 2004). Elle est alors liée au sentiment d'identité que les individus tirent de leurs relations avec les autres (El Akremi et al. 2007). En effet, les individus sont concernés par la bienveillance des autres car la manière avec laquelle ces derniers les traitent leur procure des informations importantes sur eux-mêmes et sur leur statut dans l'organisation ou leur groupe d'appartenance (Tyler et Kramer, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996 ; Erdem et Ozen, 2003 cité par El Akremi, 2007).

Contrairement à la confiance cognitive, la confiance affective est par nature subjective car basée sur l'intensité des émotions ressenties à l'égard de l'autre permettant d'évaluer sa loyauté. On note à travers la littérature que la confiance affective est intuitive et influencée par les pressentiments, les humeurs et la bienveillance réciproque (El Akremi et al. 2007).

Pour McAllister (1995), cette confiance est déterminée par l'évaluation des intentions et des motivations du partenaire de l'échange. Ainsi, la fréquence des interactions et les comportements de citoyenneté sont à la base du développement de la confiance affective. La fréquence des interactions signifie la récurrence des échanges entre les partenaires. Ceci engendre la familiarité et la proximité affective. La citoyenneté renvoie à la courtoisie, à l'honnêteté, à l'entraide et aux comportements altruistes c'est-à-dire le fait d'être bienveillant envers l'autre, le fait de s'intéresser à l'autre. Ces comportements et attitudes favorisent selon McAllister (1995), l'attachement émotionnel et constituent ainsi une base d'attribution de la confiance affective.

La confiance interpersonnelle désigne la confiance qui peut naître entre deux individus. En effet, la confiance de A à l'égard de B dépend davantage de la façon dont B prend des décisions qui affectent A ou sur la façon dont B se comporte vis-à-vis de A.

Selon Luhmann (1979), la confiance interpersonnelle englobe non seulement les croyances des uns envers les autres mais aussi la volonté d'agir sur la base des connaissances antérieures. Dans le cadre de la relation de travail, il peut s'agir de la confiance entre collaborateurs ou encore entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct (Neveu 2004).

En outre, bien que distinctes, il est possible de relier les deux formes de confiance (cognitive et affective). La littérature nous renseigne à cet effet que dans les relations de travail, un certain niveau de confiance cognitive peut être nécessaire pour le développement de la confiance affective. Car, comme indiqué plus haut, la confiance cognitive se fonde sur la fiabilité et le sérieux du partenaire dans le passé. Il faut donc que soit établie cette attitude chez l'autre avant de lui faire de nouveau confiance ; la confiance dans le passé mène à la confiance dans l'avenir (Granovetter, 1985). Or, la confiance affective se construit au fil du temps. Alors avec un niveau élevé de confiance affective, la confiance cognitive peut ne plus être nécessaire.

Bornarel (2007, p. 101) dans son article intitulé « la confiance comme instrument d'analyse de l'organisation » met en relation les contextes de confiance et la vision du comportement. Cette relation est synthétisée dans le tableau 8 à la page suivante.

**Tableau 8: Contextes de confiance et vision du comportement**

|  | <b>Contexte jugé défavorable<br/>à la confiance</b>  | <b>Contexte jugé favorable<br/>à la confiance</b>  |
|--|--|--|
| <b>Vision négative du<br/>comportement</b> | <p>Motivés par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus se comportent en opportunistes. L'incertitude est maîtrisée par des mécanismes formels. D'autres ont pour fonction d'éviter toutes les expressions possibles d'opportunisme, notamment en supprimant les relations de dépendance.</p> <p><b>Confiance impossible</b></p>  | <p>Motivés par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus s'investissent malgré tout dans des relations de confiance. La confiance est mobilisée pour surmonter l'incertitude. Leur maintien est conditionné par les avantages de la dépendance mutuelle, celle-ci réduisant la tentation à s'investir dans l'opportunisme.</p> <p><b>Confiance paradoxale</b></p>                                |
| <b>Vision positive du<br/>comportement</b> | <p>Motivés par le respect de leurs engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts d'autrui. Les mécanismes formels sont le meilleur moyen de maîtriser l'incertitude.</p> <p>L'organisation fait confiance aux individus pour qu'ils ne se détournent pas de ces mécanismes.</p> <p><b>Confiance irréductible</b></p> | <p>Motivés par le respect de leurs engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, agissent pour satisfaire les intérêts du collectif, de la communauté. La confiance est mobilisée pour surmonter l'incertitude et favoriser l'implication. Elle est conditionnée par la dépendance de l'individu à l'égard de la communauté.</p> <p><b>Confiance idéale</b></p> |

**Source : F. Bornarel (2007) p. 101**

Dans les petites entreprises de l'informel, le patron représente l'unité de production en tant que propriétaire. Il est en relation étroite avec ses ouvriers et apprentis. Il n'est pas possible de faire la distinction entre ce qui relève de la confiance organisationnelle et de la confiance interpersonnelle. Dans ce contexte précis, les deux formes de confiance sont indissociables.

Pour mieux appréhender le concept de la confiance, la littérature suggère de se concentrer sur les conditions nécessaires à sa consolidation. Pour Couteret (1997), ces conditions sont utiles sur le plan pratique, car elles sont susceptibles d'être identifiées et mesurées. Il s'agit des dimensions de la confiance.

### 2.3. Dimensions de la confiance

Le nombre de dimension et la nature varient selon les auteurs à cause de son caractère multidimensionnel. Pour qu'un individu accorde plus ou moins sa confiance à un autre individu, plusieurs auteurs envisagent que l'individu qui reçoit la confiance possède des caractéristiques propres ayant trait au comportement, à l'attitude ou à la personnalité et qui incitent le porteur à lui faire confiance (Deschênes, 2009). Les différentes dimensions existantes à travers la littérature sont les suivantes.

Cook et Wall (1980) retiennent deux dimensions que sont : la *compétence* et les *intentions positives* des dirigeants.

McAllister (1995) distingue les dimensions de la confiance cognitive de celles de la confiance affective. La confiance cognitive est fondée sur le résultat des interactions entre les partenaires dans le passé ; car la confiance se construit au fil du temps. La preuve de comportement fiable est donc nécessaire. Par ailleurs, la similitude sociale (origine ethnique, âge, sexe...) entre les individus peut favoriser le développement de la confiance cognitive. Les principales dimensions de la confiance cognitive que nous retenons sont : la *fiabilité*, les *compétences*, la *similarité sociale, culturelle et ethnique*.

Quant à la confiance affective, elle est fondée sur la fréquence des interactions et des comportements de citoyenneté, on retient comme dimensions de la confiance affective: la *loyauté*, la *bienveillance*, l'*estime de soi*, la *courtoisie*, l'*honnêteté*.

En s'appuyant sur les études empiriques existantes, notamment celles de McAllister (1995), Mayer, Davis et Schoorman (1995) considèrent trois dimensions que sont : l'*habileté*, la *bienveillance* et l'*intégrité*. Mishra (1996) quant à lui, identifie quatre dimensions de la confiance que sont : la *compétence*, l'*ouverture*, le *soutien*, la *fiabilité*. Par contre, Clark et Payne (1997) en ont distingué cinq dimensions à savoir : la *compétence*, l'*intégrité*, la *constance*, la *loyauté*, l'*ouverture d'esprit*.

On retrouve chez Whitener et al. (1998), également cinq dimensions mais différentes de celles de Clark et Payne (1997). Ces dimensions influencent la mise en confiance du salarié à l'égard des dirigeants ou de leur supérieur. Il s'agit des dimensions suivantes : *cohérence*, *honnêteté* ou *intégrité*, *délégation de contrôle*, *communication*, *manifestation du soutien*.

L'instrument de mesure de la confiance comportant le plus grand nombre de dimensions est celui de Butler (1991). Butler (1991) a suggéré une échelle de mesure à dix dimensions (Neveu, 2004). On retrouve en plus des dimensions identifiées par les autres auteurs, d'autres dimensions tout aussi importantes que sont : *compétence, discrétion, ouverture d'esprit, cohérence, justice, intégrité, loyauté, disponibilité, respect des promesses, réceptivité*.

On note que Butler a le mérite d'avoir identifié à travers la littérature le plus grand nombre de dimensions susceptibles de traduire la confiance particulièrement entre l'employé et son supérieur. L'exhaustivité de ces dimensions tient au fait que l'étude empirique de Butler se voulait la base d'un instrument de mesure fidèle et valide des comportements favorisant l'émergence de la confiance. Cependant, Campoy et Neveu (2006) ont relevé deux principales limites de l'échelle de mesure de Butler avant d'envisager leurs dimensions.

Pour Campoy et Neveu (2006), il y a d'une part une proximité entre les items mesurant les dimensions « disponibilité » et « réceptivité ». Ceci limite l'intérêt de distinguer deux dimensions pour mesurer ce qui relève finalement de la « disponibilité » physique ou non.

D'autre part, pour une dimension donnée, les items utilisés sont très proches. De plus les items ne sont pas suffisamment variés pour mesurer chacune des dimensions. Campoy et Neveu (2006) ont donc repris la structure de l'échelle de Butler (1991) en l'amendant. Ils parviennent tout de même à la même structure que Butler (1991) avec à dix dimensions. Ces dimensions sont les suivantes : *compétence, discrétion, justice, disponibilité, cohérence, respect des promesses, ouverture d'esprit, intégrité, confiance globale et bienveillance*.

Tout comme au niveau de la définition de la confiance, on remarque qu'il n'existe pas non plus des dimensions universelles retenues par la littérature. Nous faisons donc une synthèse des dimensions de la confiance pour cette recherche.

#### **2.4. Synthèse des dimensions de la confiance**

Les dimensions de la confiance sont fonction d'une part des caractéristiques des individus formant la relation dyadique et du contexte de l'organisation d'autre part.

### **2.4.1. Caractéristiques des individus**

Les caractéristiques des individus sont liées à leurs comportements, leurs attitudes et à leurs traits de personnalité. Ainsi, selon les différents pôles de la relation (Couteret, 1998), nous pouvons synthétiser ces caractéristiques comme suit :

#### **Caractéristiques de l'employé recherchées par le patron**

- Compétence, connaissance, expérience
- Performance

Nous observons que les caractéristiques de l'employé recherchées par le patron sont essentiellement du domaine professionnel.

#### **Caractéristiques du patron recherchées par l'employé**

- Bienveillance, bonté, se préoccupe de notre bien
- justice
- Intégrité
- Fiabilité
- Tient ses engagements, respect des promesses

Nous notons que les caractéristiques du patron recherchées par l'employé relèvent plus du domaine social, moral et des relations humaines.

#### **Caractéristiques des employés recherchées entre eux**

La confiance entre employés n'a pas fait l'objet d'étude empirique à notre connaissance. A cet effet, la littérature ne nous renseigne pas sur les caractéristiques que les employés recherchent entre eux. Cependant, nous nous demandons si dans le cadre des TPE du secteur informel, la confiance entre apprentis pourrait avoir une influence sur la confiance du patron envers ses apprentis. Etant donné que les dimensions de la confiance sont également fonction du contexte, la réponse à notre préoccupation serait une contribution de cette recherche à l'étude de la confiance dans les organisations. L'analyse de nos résultats nous permettra d'avoir une meilleure compréhension de cette troisième relation de confiance.

### 2.4.2. Caractéristiques de l'organisation

La littérature renseigne que les facteurs organisationnels jouent un rôle primordial dans l'établissement d'un lien de confiance. Selon la synthèse faite par Deschênes (2009), trois facteurs organisationnels sont à distinguer:

- la structure organisationnelle permettrait au supérieur de connaître le degré de contrôle qu'il peut exercer sur l'individu, ce qui aurait pour conséquence de l'encourager ou au contraire de le dissuader d'adopter des comportements susceptibles de favoriser l'établissement d'un lien de confiance entre l'employé et lui (Whitener et al. 1998) ;
- les politiques et procédures de ressources humaines (système de rémunération, d'évaluation des performances) devraient influencer les comportements des individus ;
- la culture organisationnelle influencerait l'établissement du lien de confiance entre les individus en inhibant ou en encourageant les comportements caractéristiques de l'émergence de la confiance.

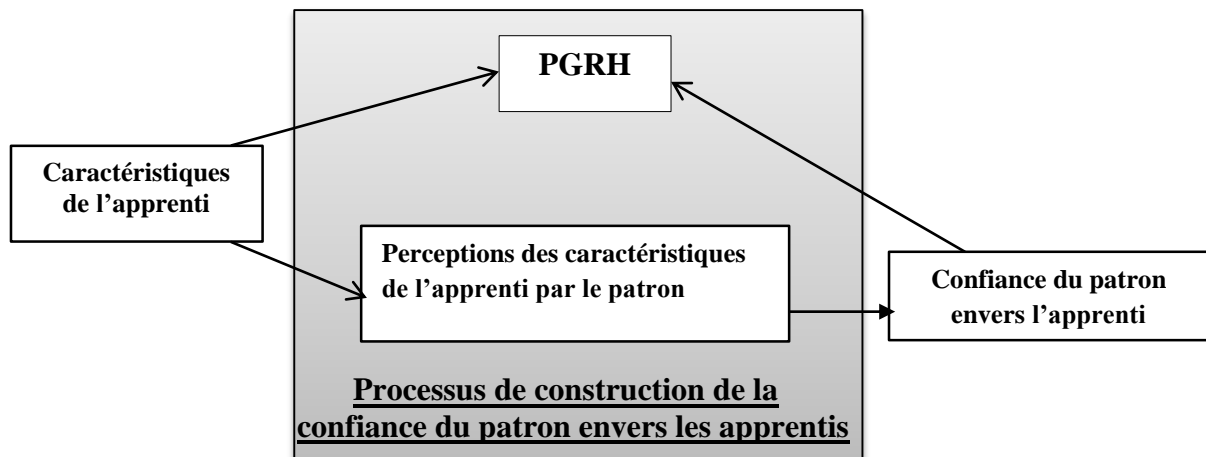
En tenant compte de l'objet de notre recherche, portant sur les manifestations de la confiance dans la GRH du secteur informel, notamment les TPE de l'artisanat, les acteurs majeurs sont les patrons et les apprentis.

Le patron est dans une relation directe avec ses apprentis. Il existe une véritable personnification de la petite entreprise autour de la personne du patron. Dans ce contexte, les pratiques de GRH mise en œuvre par le patron fonctionnent sur un modèle discrétionnaire (Pichault et Nizet, 2013).

Nous cherchons donc à comprendre comment la confiance entre le patron et les apprentis peut-elle se manifester et se pratiquer dans cet environnement informel ? Les caractéristiques recherchées par l'un ou l'autre des pôles de la relation sont-elles valables dans notre contexte où, l'apprenti n'est pas un salarié mais constitue un « personnel » de l'unité de production ?

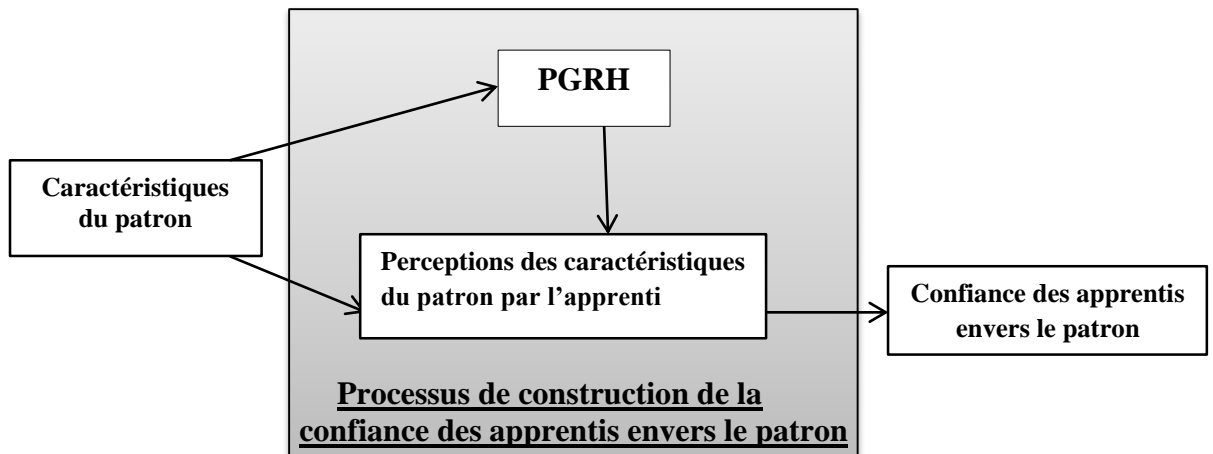
En combinant les caractéristiques des individus et les pratiques de GRH (PGRH) dans les TPE du secteur informel, nous pouvons schématiser le processus de construction de la confiance suivant le sens de la relation comme suit (figure 2 et 3).

**Figure 2: Processus de construction de la confiance du patron envers les apprentis**



La figure 2 illustre le processus de construction de la confiance du patron envers ses apprentis et la place de la GRH dans ce processus. Les caractéristiques des apprentis influencent d’une part, les perceptions du patron. Ces caractéristiques influencent également les choix en matière de PGRH que le patron va mettre en œuvre d’autre part. Ensuite, les perceptions des caractéristiques des apprentis renforcent ou diminuent la confiance du patron envers ces derniers. Le résultat découlant des perceptions de la confiance du patron influence par conséquent ses choix et décisions en matière de GRH.

**Figure 3 : Processus de construction de la confiance des apprentis envers le patron**



La figure 3 présente le processus de construction de la confiance des apprentis envers le patron et la place de la GRH dans ce processus. Les caractéristiques du patron influencent d’une part, les perceptions des apprentis. Ces caractéristiques influencent également les choix en matière de PGRH que le patron va mettre en œuvre d’autre part.

Par ailleurs, les choix et décisions du patron en matière de PGRH influencent les perceptions de la confiance des apprentis et par conséquent leur confiance envers le patron.

Pour conclure sur cette section, signalons que ces deux modèles théoriques n'ont pas été esquissés dans une logique hypothético-déductive. C'est plutôt dans une logique de synthèse des deux premiers chapitres faisant le lien entre la confiance et les pratiques de GRH. Le chapitre III nous permettra de justifier notre choix méthodologique.

### **Synthèse du chapitre II**

Nous avons dans le chapitre II, fait une recension de la littérature sur le concept de la confiance sans toutefois nous attarder sur les théories de la confiance compte tenu de notre objectif méthodologique. Nous sommes parvenus à une synthèse des dimensions de la confiance. Cette synthèse des dimensions de la confiance nous a permis de proposer deux modèles de construction de la confiance : la confiance du patron envers les apprentis et la confiance des apprentis envers le patron. Dans chaque cas, nous avons fait le lien entre les pratiques de GRH dans les TPE du secteur informel et la confiance.

Enfin, nous pouvons retenir que les dimensions de la confiance varient selon les auteurs. Toutefois, la confiance d'un individu en un autre dépend d'une part, des caractéristiques propres liées au comportement de ce dernier et des caractéristiques de l'organisation d'autre part. Etant donné le caractère polysémique de la confiance, nous proposons pour notre recherche que *la confiance est un sentiment progressif que l'on ressent et qui conduit à se fier à quelqu'un en fonction de ses comportements et de ses attitudes.*

### **Synthèse de la première partie**

La première partie de cette thèse comprend deux chapitres. Le chapitre I a traité de la problématique de la GRH dans le secteur informel en Afrique. Nous avons dans un premier temps fait une revue critique du secteur informel en Afrique en général puis au Bénin en particulier. Nous avons par la suite présenté les traits spécifiques des TPE ainsi que les pratiques de GRH qui sont mises en œuvres dans ces unités de production.

Nous pouvons retenir que pour définir le secteur informel, plusieurs auteurs notamment les économistes et les juristes ont mis en place des critères comme la taille, l'enregistrement, la tenue de comptes sincères, la fixité du lieu de travail, l'accès au crédit bancaire, le paiement des taxes.

Ces critères ont été définis selon une approche par les manques. C'est-à-dire que l'accent est mis sur les éléments que les entreprises du secteur informel n'ont pas généralement en comparaison avec le secteur formel. De plus, ces critères ne tiennent pas compte des logiques de fonctionnement interne des TPE du secteur informel. Or, pour les gestionnaires, il est possible de caractériser les TPE de secteur informel à partir de leur mode de fonctionnement interne et opérer une classification à partir de ce critère qualitatif.

Nous avons également relevé que dans les TPE du secteur informel les pratiques de GRH comme par exemple le recrutement, la formation, la rémunération, la communication, la motivation ou la délégation de pouvoir ne sont pas formalisées et fonctionnent sur un mode informel ou discrétionnaire.

Dans le chapitre II, nous avons abordé la confiance dans les organisations. Après une clarification conceptuelle, nous avons passé en revue les débats sur la confiance selon les champs disciplinaires, de même que les différentes formes de confiance en science des organisations et les dimensions de la confiance.

Nous pouvons retenir que la confiance est un concept polysémique en ce sens que sa définition ne fait pas consensus dans la littérature managériale. Les dimensions de la confiance varient également selon les auteurs. Toutefois, la confiance d'un individu en un autre dépend d'une part, des caractéristiques propres liées au comportement de ce dernier et des caractéristiques de l'organisation d'autre part.

Etant donné le caractère polysémique de la confiance, nous proposons pour notre recherche que ***la confiance est un sentiment progressif que l'on ressent et qui conduit à se fier à quelqu'un en fonction de ses comportements et de ses attitudes.***

Enfin, nous avons fait la synthèse de ces deux premiers chapitres en modélisant le lien entre les pratiques de GRH dans les TPE du secteur informel et la confiance.

Dans la seconde partie de la thèse, nous abordons le chapitre III et le chapitre IV. Le chapitre III concerne la méthodologie de la recherche. Le chapitre IV présente les résultats de nos entretiens, leurs analyses et la discussion.

## **DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION**

Après avoir passé en revue le secteur informel en Afrique et au Bénin ainsi que les contours du concept de la confiance, nous abordons dans cette deuxième partie, l'approche méthodologique et les résultats de la recherche. La deuxième partie de la thèse est donc constituée des chapitres III et IV.

Dans le chapitre III, nous présentons le positionnement épistémologique et la démarche méthodologique de la recherche, notamment la Méthodologie de la Théorisation Enracinée. Ce chapitre nous permet d'exposer le design de la recherche et de justifier l'ensemble de nos choix méthodologiques et ceux relatifs à notre positionnement épistémologique.

Le chapitre IV expose les résultats des données recueillies auprès des patrons et apprentis. Ces résultats sont analysés et discutés au regard des travaux d'autres chercheurs.

## CHAPITRE III

### POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer » (Allard-Poési et Perret, 2014, p. 14). Dans ce chapitre nous présentons dans un premier temps ce qu'est l'épistémologie de la recherche, puis, les différentes perspectives épistémologiques et notre positionnement épistémologique et enfin la méthodologie envisagée dans le cadre de notre recherche.

#### 3.1. Epistémologie de la recherche

Le terme « épistémologie<sup>26</sup> » vient du grec épistémê (connaissance, science) et de logos (discours). L'épistémologie est donc l'étude critique des sciences et de la connaissance scientifique. Elle « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective<sup>27</sup> ».

Pour Piaget (1967, p.6),<sup>28</sup> l'épistémologie peut être définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » en ce sens qu'elle se préoccupe explicitement de la valeur des connaissances élaborées. Partant de cette définition, Le Moigne (1995) précise que le questionnement épistémologique des sciences de gestion s'articule autour de trois questions à savoir :

- la question gnoséologique<sup>29</sup> : qu'est-ce que la connaissance?
- la question méthodologique : comment est-elle constituée ou engendrée ?
- la question éthique : comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

---

<sup>26</sup> Cité par Pesqueux (2010, p. 2)

<sup>27</sup> Cité par Pesqueux (2010, p. 2)

<sup>28</sup> Cité par Allard-Poési F. et Perret V. (2014, p. 15), Méthodes de recherche en management

<sup>29</sup> La gnoséologie est la théorie générale de la connaissance, de ses sources, de ses moyens, de ses formes et de ses résultats.

Ces trois questions ont été commentées par Pesqueux (2014, p.83). En effet, la question gnoséologique répond à la question « quoi ? » et conduit à considérer l'organisation comme une « chose », d'ordre ontologique d'une part et comme un processus, d'ordre phénoménologique d'autre part. La question méthodologique répond à la question « comment ? », dont la réponse diffère selon l'attitude adoptée dans la réponse à la question gnoséologique et conduit à justifier la méthode adoptée. La question éthique répond à la question « pourquoi ? » et ouvre le champ d'appréciation de la validité de l'attitude adoptée dans la réponse à la question méthodologique et à celle des valeurs associées suivant la réponse apportée à la question gnoséologique.

Cependant, quels que soient les contours qu'on lui donne, l'épistémologie est consubstantielle au travail scientifique (Martinet, 1990)<sup>30</sup>. Ayant pour objet l'étude des sciences, l'épistémologie s'interroge alors, sur la nature des connaissances produites, la manière dont ces connaissances sont produites et justifiées et sur la valeur de ces connaissances. Elle permet ainsi d'explicitier les présupposés, de justifier les choix effectués et de porter un regard critique sur la démarche de recherche afin de garantir le caractère scientifique de la connaissance qui en est issue (Girod-Séville et Perret, 1999).

### **3.1.1. Perspectives épistémologiques**

Il existe plusieurs épistémologies en sciences des organisations. Cependant, deux sont dominants (Pesqueux, 2010, p. 8). Il s'agit des perspectives positiviste et constructiviste.

Ces deux perspectives ont été souvent présentées comme opposées, mais « il serait plus cohérent de parler de différence entre les deux attitudes car elles ne peuvent être en fait opposées point par point » (Pesqueux, 2010, p. 8). Les différences entre les deux perspectives sont présentées ci-dessous.

- **La perspective positiviste**

Le positivisme, courant classique de la recherche, met l'accent sur la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalités entre des faits. Selon les principes formulés par Le Moigne (1995), peut être considérée comme vraie, toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est donc d'interroger de manière objective sur les faits qui amènent à découvrir la vérité derrière ce qui est observé.

---

<sup>30</sup> Cité par Allard-Poési F. et Perret V. (2014, p. 15), *Méthode de recherche en management*.

Partant, l'objet de la recherche s'élabore à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories qui rendent compte de la réalité, ou entre les théories et les faits. Pour rendre compte de la réalité, le chercheur doit adopter une attitude d'objectivité et de neutralité vis-à-vis de l'objet de recherche en utilisant des méthodes supposées lui permettre de la découvrir et de la décrire telle qu'elle existe (Le Moigne, 1995). Le chercheur entretient ainsi, une relation d'indépendance avec l'objet de recherche.

Avec les problèmes sociaux et humains rencontrés dans les sciences sociales, la perspective positiviste a évolué et a permis l'apparition progressive d'autres perspectives comme le constructivisme capable d'accepter des réalités multiples.

#### ▪ **La perspective constructiviste**

Le constructivisme vise le contexte de découverte et de justification, et non seulement celui de la seule justification. Il prend en compte le processus de production des connaissances (Pesqueux, 2010, p.12). L'objectif est de construire une réalité ou une connaissance qui se comprend comme étant la représentation de l'expérience cognitive des individus. En d'autres termes, l'objectif est d'aboutir à la description d'un phénomène par celui qui le vit ou l'a vécu. Pour ce faire, la définition de l'objet de recherche implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ni de valeur en dehors de lui (Le Moigne, 1995). Le chercheur entretient ainsi une relation de dépendance avec l'objet de recherche dont la forme définitive ne se trouve qu'à la fin de la recherche.

Le constructivisme regroupe des approches très variées (David, 1999, p.10). Comme l'indique Avenier (2011, p. 377), on peut distinguer le constructivisme radical du constructivisme modéré. Ces deux approches ont en commun une hypothèse fondatrice, celle de l'inséparabilité entre le sujet et le phénomène étudié. Cette hypothèse rend inadéquate la notion de vérité absolue dans laquelle la connaissance est censée correspondre exactement au réel tel qu'il est en lui-même.

Dans le constructivisme radical, on ne se prononce pas sur l'existence ou non d'un monde réel. Selon Glasersfeld (2001)<sup>31</sup>, si un tel monde existe, il est impossible pour un humain de le connaître de manière rationnelle au-delà de l'expérience qu'il en a.

---

<sup>31</sup> Cité par Avenier (2011, p. 379)

Pour le constructivisme modéré (appelé aussi interprétativisme), il n'existe pas de réalité objective, mais de multiples réalités socialement construites et non gouvernées par des lois naturelles, causales ou autres (Guba et Lincoln, 1989)<sup>32</sup>.

Dans le tableau ci-dessous, Girod-Séville et Perret (1999) nous fournissent les caractéristiques des différentes approches épistémologiques.

**Tableau 9: Positions épistémologiques positiviste, interprétativiste et constructiviste**

|   | Le positivisme  | L'interprétativisme  | Le constructivisme   |
|---|---|--|--|
| Quel est le statut de la connaissance ?   | Hypothèse réaliste<br>Il existe une essence propre à l'objet de connaissance                                    | Hypothèse relativiste<br>L'essence de l'objet ne peut être atteinte  | Hypothèse relativiste<br>L'essence de l'objet ne peut être atteinte  |
| La nature de la « réalité »   | Indépendance du sujet et de l'objet<br>Hypothèse déterministe<br>Le monde est fait de nécessités                | Dépendance du sujet et de l'objet<br>Hypothèse intentionnaliste<br>Le monde est fait de possibilités                                   | Dépendance du sujet et de l'objet<br>Hypothèse intentionnaliste<br>Le monde est fait de possibilités                   |
| Comment la connaissance est-elle engendrée ?<br>Le chemin de la connaissance scientifique | La découverte<br>Recherche formulée en terme de « pour quelles causes.. »<br>Statut privilégié de l'explication | L'interprétation<br>Recherche formulée en terme de « pour quelle motivations des acteurs... »<br>Statut privilégié de la compréhension | La construction<br>Recherche formulée en terme de « pour quelles finalités.. »<br>Statut privilégié de la construction |
| Quelle est la valeur de la connaissance ?<br>Les critères de validité                     | Vérifiabilité<br>Confirmabilité<br>réfutabilité   | Idiographie<br>Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)  | Adéquation<br>Enseignabilité   |

**Source : Thiétart (2003)**

On note à travers ce tableau que dans le positivisme, la relation entre le sujet et l'objet de recherche est indépendante et la production de la connaissance qui est engendrée par la découverte, passe par la formulation d'hypothèses réalistes. Dès lors, le caractère scientifique de la recherche est déterminé par les principes de vérifiabilité, de confirmabilité et de réfutabilité des hypothèses.

<sup>32</sup> Cité par Avenier (2011, p. 379)

Dans l'interprétativisme et le constructivisme, il existe une relation interdépendante entre le sujet et l'objet de recherche. De ce fait, la réalité est dépendante de l'observateur et les hypothèses qui s'y formulent sont relativistes. Cependant, dans le constructivisme, le chercheur participe à la construction de cette réalité sociale, tandis que dans l'interprétativisme, le chercheur s'intéresse à comprendre la manière dont les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à leur réalité sociale.

### **3.1.2. Choix d'une posture épistémologique**

Notre recherche s'intéresse aux manifestations de la confiance dans la gestion des ressources humaines du secteur informel. Dans ces entreprises, les aspects relationnels (famille, réseau social, amitié) sont dominants. La problématique de la confiance entre patrons et apprentis est un phénomène réel. Pour appréhender cette réalité, nous partons des récits de vie des acteurs et de leurs propres perceptions du phénomène. Or, Strauss (1993)<sup>33</sup> affirme, d'une part, que la réalité ne peut pas être purement et simplement découverte telle qu'elle est, sans le filtre de l'interprétation, mais d'autre part, que la science ne doit pas se limiter à l'étude de ce filtre ou à l'étude de ce qui est construit par l'esprit humain. Il plaide pour une validation de l'interprétation par la confrontation concrète au monde empirique, cette validation n'annulant en rien le caractère construit de l'interprétation.

Pour produire de la connaissance fiable et valide sur le plan scientifique, le positionnement épistémologique du chercheur influence le chemin qu'il va devoir emprunter. Au regard de l'objet de notre recherche, nous faisons le choix d'une épistémologie interprétative.

Pour atteindre notre objectif, nous empruntons les voies de la méthodologie qualitative inductive. L'une de ces méthodologies que nous mettons en œuvre dans notre recherche est la Grounded Theory ou la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE).

### **3.2. Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE)**

Dans cette section, nous allons dans un premier temps, préciser ce que nous entendons par la recherche qualitative avant de présenter l'approche qualitative inductive notamment la MTE.

---

<sup>33</sup> Cité par Guillemette F. (2006 ; p. 68)

### 3.2.1. Définition de la recherche qualitative

Guillemette et al. (2006) indiquent qu'aux origines, la recherche qualitative était définie de manière apophatique, c'est-à-dire une définition par comparaison à ce qu'elle n'est pas ou une définition par comparaison à ce qui constitue son opposé : la recherche quantitative. Ainsi, la méthode quantitative recherche du sens dans la quantité et la récurrence des faits et dans les relations entre les quantités. A l'opposé, dans la méthode qualitative, l'on recherche du sens dans les représentations des personnes sur leur vécu et dans les relations entre ces représentations. Selon Van Manen (1990)<sup>34</sup>, les méthodes qualitatives sont employées pour désigner différentes techniques d'interprétation qui peuvent servir à décrire ou à traduire les phénomènes sociaux et qui permettent de porter attention à la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence.

Pour Paillé (1996), la recherche qualitative désigne toute recherche empirique en sciences humaines et sociales répondant aux cinq caractéristiques suivantes : - la recherche est conçue en grande partie dans une optique compréhensive, - elle aborde son objet d'étude de manière ouverte et assez large, - elle inclut une cueillette de données effectuée au moyen de méthodes qualitatives, c'est-à-dire des méthodes n'impliquant, à la saisie, aucune quantification, voire aucun traitement, ce qui est le cas, entre autres, de l'interview, de l'observation libre et de la collecte de documents, - elle donne lieu à une analyse qualitative des données où les mots sont analysés directement par l'entremise d'autres mots, sans qu'il y ait passage par une opération numérique, et - elle débouche sur un récit ou une théorie (et non sur une démonstration).

En définitive, la finalité de la recherche qualitative est de comprendre les significations que les individus donnent à leur propre vie et à leurs expériences. La connaissance est une construction partagée à partir de l'interaction sujet-chercheur. Ainsi, la subjectivité est mise en valeur dans l'interprétation des conduites humaines et sociales (Anadon et Guillemette, 2007 ; p. 31).

Dans cette perspective, nous optons pour la méthodologie qualitative inductive particulièrement la Grounded Theory ou la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE). Nous présentons dans la section suivante ce qu'est la MTE et ses principes.

---

<sup>34</sup> Cité par Anadon M. et Guillemette F. (2007 ; p. 27)

### 3.2.2. Présentation de la MTE<sup>35</sup>

Après avoir défini la MTE, nous présentons ses principes et les principales controverses que suscite cette méthodologie.

#### 3.2.2.1. Qu'est-ce que la MTE ?

La MTE, est une approche méthodologique inductive qui a pour but de générer des théories « enracinées » dans les données de terrain (Corbin, 2012, p. viii ; Cho et Lee, 2014). Pour Paillé (1994, p. 151), la MTE est une méthodologie itérative de théorisation progressive d'un phénomène, c'est-à-dire que son évolution n'est ni prévue ni liée au nombre de fois qu'un mot ou qu'une proposition apparaisse dans les données. Ainsi, elle ne correspond ni à la logique de l'application d'une grille thématique préconstruite ni à celle du comptage et de la corrélation de catégories exclusives les unes des autres.

Elle a été conçue par Glaser et Strauss et publiée en 1967 à travers leur livre fondateur intitulé *The discovery of Grounded Theory*. Le développement de la MTE a été en réaction contre le déterminisme prévalant dans la sociologie des années 1960 aux Etats-Unis. Elle visait en particulier les approches positivistes et behavioristes marquées par le rejet du subjectivisme et centrées sur les tests d'hypothèses et sur la vérification des théories existantes (Labelle et al. 2012 p. 61).

C'est en fait, une méthodologie générale qui permet de générer de nouvelles théories en sciences humaines et sociales (Guillemette, 2006, p. 32). Théoriser c'est dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière (Paillé, 1994, p.149). Générer une théorie revient donc à construire une compréhension du phénomène à l'étude (Strauss et Corbin, 1998 ; Guillemette et Lapointe 2012, p. 13, Guillemette et Luckerhoff, 2016, p. 6).

---

<sup>35</sup> Il existe une quinzaine de traductions françaises différentes de l'expression « Grounded Theory ». La plus répandue est la « théorie ancrée ». Luckerhoff et Guillemette (2012, p.7) ont choisi de la traduire par la « Méthodologie de la Théorisation Enracinée » pour des raisons essentiellement sémantiques. Pour ces auteurs, « Grounded » ne saurait signifier « ancré ». Il n'existe pas en anglais un lien synonymique avec « anchored ». L'enracinement symbolise un processus qui consiste à constamment lier construction théorique aux données de terrain, un processus qui n'est jamais complètement terminé. La Grounded Theory n'est pas une théorie, mais une approche méthodologique qui permet la construction d'une théorie.

Pour Corbin (2012, p. ix), la finalité de la MTE est de saisir la variabilité et la complexité du comportement humain. Elle est donc applicable au traitement de situations et de problèmes pratiques et fournit un cadre pour l'étude des problèmes sociaux et comportements pertinents.

La MTE est donc définie en opposition contre les approches hypothético-déductives (Guillemette et Luckerhoff, 2009, p. 6 ; Corbin, 2012). En effet, dans les approches hypothético-déductives, les chercheurs partent de postulats a priori pour déduire des explications des phénomènes. Ils privilégient l'élaboration et la vérification ou la corroboration d'hypothèses ainsi que l'analyse statistique.

A l'inverse, la MTE selon ses concepteurs (Glaser et Strauss, 1967), vise la construction d'un cadre théorique à partir des données recueillies sur le terrain plutôt que de chercher à insérer ces données à l'intérieur d'un cadre théorique préexistant (Pagé, 2015, p. 14).

De ce fait, elle admet des principes propres qui suscitent parfois des débats et des controverses que nous exposons ci-dessous. Les chercheurs comme Guillemette, Lapointe, Corbin, Luckerhoff ont présenté dans leurs travaux, les principes propres à la MTE tels qu'ils ont été exposés par les fondateurs de la Grounded Theory. Il ressort de leurs recherches que les principes de la MTE sont : la suspension temporaire des références aux écrits scientifiques, la sensibilité théorique, la circularité et la comparaison constante, l'échantillonnage théorique, la saturation théorique et l'emergent-fit.

### **3.2.2.2. Les principes de la MTE**

#### ***1. La suspension temporaire des références aux écrits scientifiques***

L'objectif fondamental d'une recherche basée sur la MTE est la construction d'une théorie à partir des données du terrain. Pour ce faire, le chercheur doit être ouvert à ce qui émerge des données du terrain. Or, le recours aux écrits scientifiques ou à des cadres théoriques existants peut contaminer ou influencer par des précompréhensions, les nouveaux concepts que le chercheur va faire émerger (Glaser et Strauss, 1967). C'est pourquoi, les auteurs suggèrent de suspendre temporairement le recours aux recherches qui auraient été réalisées sur l'objet de l'étude, le temps qu'émerge une théorie consistante (Guillemette, 2006, p. 35). Le but selon Glaser (1998) est de penser la recherche en terme d'innovation en se donnant la plus grande liberté possible pour découvrir de nouvelles compréhensions des phénomènes (Guillemette, 2006, p. 35).

Il ne s'agit donc pas d'un postulat de mépris pour les théories existantes. Cette suspension favoriserait la créativité du chercheur et la découverte des concepts et des énoncés pertinents, adéquats, éclairants et ajustés aux données empiriques. Car pour les fondateurs, la recherche qui consiste à classer des données empiriques dans les cadres théoriques déjà établis ne favorise pas l'avancement de la science.

Dans ce contexte, comme rapporté par Guillemette (2006), c'est bien après plusieurs épisodes de collectes et d'analyse des données que le chercheur a recours aux écrits scientifiques pour comparer, puiser des idées, enrichir la théorie qui émerge en confrontant ses résultats avec ceux d'autres chercheurs. Ceci prend le contrepied des approches déductives où l'on commence d'abord par lire les écrits scientifiques relatifs au domaine de l'étude en déduisant un cadre théorique à appliquer ou à vérifier tout au long de la recherche.

Cependant, pour appréhender les phénomènes avec le moins possible de suppositions préalables et de précompréhensions à appliquer ou à vérifier, le chercheur utilise sa sensibilité théorique.

## ***2. La sensibilité théorique***

La sensibilité théorique a deux sens (Guillemette et Luckerhoff, 2009, p. 13). Dans un premier temps, la sensibilité théorique du chercheur en MTE, consiste à être ouvert, être sensible à ce que les données « disent ». Le chercheur doit donc être à l'« écoute » des données. Ce qui implique une remise en question des savoirs et des théories existantes ou un certain scepticisme stratégique par rapport au connu (Strauss et Corbin, 1998).

Deuxièmement, avoir une sensibilité théorique c'est être capable de donner du sens aux données empiriques et être capable de dépasser l'évidence de premier niveau pour découvrir ce qui semble caché au sens commun (Strauss et Corbin, 1998). A cet effet, le chercheur doit posséder un outillage fait de concepts riches et nombreux appelés « concepts sensibilisateurs » de l'anglais « sensitizing concepts » (Guillemette et Luckerhoff, 2009). Afin de faire émerger de nouveaux concepts à partir des données du terrain, il est difficile de marquer une frontière entre les étapes de collecte et d'analyse des données. D'où le principe de circularité.

## ***3. Le principe de circularité et de la comparaison constante***

Les démarches méthodologiques utilisées en général dans les recherches scientifiques suivent des étapes séquentielles à savoir : recension des écrits scientifiques, problématique, questions de recherche, méthodologie, collecte des données, analyse des données, discussion, conclusion (Plouffe, 2009).

En MTE, les auteurs conseillent plutôt une démarche circulaire ou hélicoïdale (en spirale) (Glaser, 2001 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012, p.41). C'est-à-dire que le chercheur retourne de manière itérative aux étapes antérieures pour établir des relations entre les différentes étapes afin d'enrichir la compréhension du phénomène étudié. Ainsi, les épisodes de collecte et d'analyse de données sont faits ensemble du début jusqu'à la fin de la recherche (Glaser et Strauss, 1967). Certains parlent d'alternance et d'interaction entre la collecte et l'analyse des données, d'autres parlent de développement en parallèle, ou de processus cyclique (Guillemette, 2006, p.37 ; Koné, 2014) ou encore de pair (Normand, 2014, p. 13). Le principe de circularité permet donc de décrire ce mouvement de va-et-vient entre la collecte et l'analyse des données (Pagé, 2015, p. 14). C'est le principe de la comparaison constante. La collecte et l'analyse des données se font de façon simultanée par la comparaison constante entre la réalité observée et l'analyse en émergence (Paillé, 1994, p. 150).

#### ***4. L'échantillonnage théorique***

Il convient de faire ici la différence entre l'échantillonnage statistique et l'échantillonnage théorique.

L'échantillonnage statistique a pour but la généralisation des résultats et la saturation statistique. Dans ce cas, les échantillons sont choisis selon des critères de représentativité.

En MTE, l'objectif de l'échantillonnage est de favoriser l'émergence d'une théorie. C'est donc la représentativité sémantique (c'est-à-dire relative au sens des mots ou des concepts à l'étude) qui est recherchée. Pour ce faire, les échantillons ici, ne sont pas des échantillons de population ou de sujets, mais plutôt des échantillons de situations capables de favoriser le développement et la construction de cette théorie (Guillemette, 2006, p. 40 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009, p. 8 ; Pagé, 2015, p. 15).

Dès lors, contrairement à l'échantillonnage statistique où l'échantillon doit être précisé avant le début de la recherche, le chercheur ne peut pas déterminer à l'avance les échantillons dont il aura besoin tout le long de sa recherche, ni le nombre de ces échantillons, ni le moment où il terminera d'échantillonner (Glaser et Strauss, 1967 ; Guillemette et Luckerhoff, 2009). Avec l'échantillonnage théorique, les mêmes situations peuvent être observées plusieurs fois de manière différente et une même personne peut être interviewée plusieurs fois à l'aide de questions différentes.

De même, les entrevues peuvent varier en temps, en forme, en autant de questions et d'instruments de collecte afin de favoriser l'émergence et le développement de la théorie (Glaser et Strauss, 1967 ; Guillemette 2006, p. 40).

### **5. La saturation théorique**

La saturation théorique est un jugement par lequel le chercheur en fonction de ses analyses, considère que la collecte de nouvelles données n'apporterait rien à la conceptualisation et la théorisation du phénomène à l'étude (Strauss et Corbin, 1998 ; Charmaz, 2002 ; Guillemette 2006, p. 41). Pour ces auteurs, le jugement sur la théorie est également relatif aux ressources dont dispose le chercheur en terme de temps et d'argent.

Cependant, le chercheur ne peut pas trouver la théorie toute faite dans les données qu'il recueille. Il doit recourir à l'émurgent-fit.

### **6. L'émurgent-fit**

Il est difficile de traduire l'émurgent-fit en français (Pagé, 2015). Puisque la théorie ne se donne pas toute faite au chercheur, il lui revient de la construire à partir des mots ou des concepts qui proviennent des données. Il s'agit d'analyser de façon continue, les données brutes en les liant à des codes ou à des catégories pour produire des énoncés théoriques. Pour ce faire, le chercheur doit de manière constante, comparer ou confronter les concepts et les énoncés avec les données empiriques pour voir si la construction de la théorie fait sens avec les données (Laperrière, 1997, Glaser, 2001 ; Luckerhoff et Guillemette 2009). Ce principe permet selon Guillemette (2006), de valider l'analyse ou de l'ajuster continuellement. Nous abordons dans la suite le processus d'analyse des données.

#### **3.2.2.3. Processus d'analyse des données en MTE**

Avec la MTE, l'analyse des données commence par le codage (Strauss et Corbin, 1998). Nous présentons ici ce qu'est le codage, les différents types de codes et les différents niveaux de codage.

##### **1. Le Codage**

On retrouve dans la littérature plusieurs définitions du codage. Le codage peut être défini comme un processus itératif, oscillatoire, facilitant l'abstraction des données en vue d'une construction théorique (Voynnet Fourboul et Point, 2001 ; p. 1443).

Selon Miles et Huberman (1994), c'est un processus qui permet au chercheur d'identifier des données pertinentes. Un processus analytique qui débute par une fragmentation des données recueillies sur le terrain.

En fait, les données issues du terrain se trouvent dans le discours des individus (Strauss et Corbin, 1998). Le contenu du discours ou de l'interview qui est d'abord enregistré puis retranscrit, est découpé en unités de sens. Les données sont donc considérées comme des matières premières qui doivent être transformées par un processus de conceptualisation (Schreiber, 2001)<sup>36</sup>. Les concepts constituent donc l'unité de base de l'analyse. Le chercheur procède par étiquetage des données.

Le processus consiste à attacher un mot ou un terme porteur de sens à une partie des données. Puis, à mesure que le chercheur rencontre d'autres termes, il les compare avec les premiers et lorsqu'ils semblent ressembler aux mêmes phénomènes, alors ceux-ci peuvent être qualifiés d'unité de base. Ce n'est qu'en comparant ces termes et en nommant des phénomènes similaires avec le même terme, que le chercheur peut accumuler les unités de base pour la théorie. Ainsi, ces concepts deviennent plus nombreux et plus abstraits à mesure que l'analyse se poursuit (Strauss et Corbin, 1990 ; p. 7).

Les mots ou les termes identifiés et affectés à une unité de texte sont appelés des codes. Le code décrit le sujet principal de l'extrait (Saldana, 2009).

## ***2. Les différents types de codes***

Il existe plusieurs types de codes en MTE: les codes conceptuels, les codes *in vivo*, les codes paradigmatiques ou typologiques, les catégories.

- Les codes conceptuels sont pris dans la tête du chercheur c'est-à-dire les mots du chercheur lui-même à partir de sa sensibilité théorique (Guillemette et Luckerhoff, 2016, p. 9). Ce sont des codes qui sont de l'ordre de l'abstraction ou de la théorisation (Glaser et Strauss, 1967).

- Les codes *in vivo* sont les termes que les acteurs eux-mêmes ont utilisés pour nommer les phénomènes dont ils ont parlés (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1998 ; Saldana, 2009). Les codes *in vivo* sont également des codes conceptuels à la différence que ce sont les mots employés par les acteurs eux-mêmes.

---

<sup>36</sup> Cité par Guillemette et Luckerhoff (2016, p. 8)

Morse (1995) repris par Guillemette et Luckerhoff (2016), recommande d'utiliser le plus possible les codes *in vivo* en première analyse quitte à les modifier par la suite pour atteindre un haut niveau d'abstraction.

- Les codes paradigmatiques sont des codes appartenant à des familles de concepts. L'usage de codes paradigmatiques peut augmenter la sensibilité théorique du chercheur en l'amenant à percevoir les données sous d'autres angles et donc à poser des questions précises à son corpus de données pour favoriser l'émergence de nouveaux développements conceptuels (Guillemette et Luckerhoff, 2016).

- Les catégories servent à regrouper différents codes qui concernent le même phénomène. Les catégories sont plus élevées en niveau et plus abstraites que les concepts qu'elles représentent (Strauss et Corbin, 1990). Pour Guillemette et Luckerhoff (2016), la catégorie peut être considérée comme un code plus élevé dans la catégorie des codes. Ce sont les concepts principaux de la théorie. Elles nomment les aspects importants du phénomène.

### ***3. les différents niveaux de codage***

En MTE, on peut distinguer trois niveaux de codage que sont : le codage ouvert (open coding), le codage axial (axial coding) et le codage sélectif (selective coding). Le processus de codage commence par le codage ouvert.

#### **- Le codage ouvert**

Le codage ouvert est un processus analytique à travers lequel des concepts sont identifiés et leurs propriétés et dimensions sont découvertes dans les données. Il consiste à fragmenter le texte et à exposer les idées ainsi que les explications qu'il contient, afin de comprendre la logique qui est présente derrière.

Les données ainsi fragmentées sont comparées en vue de rechercher les similitudes et les différences (Strauss et Corbin, 1990 ; p.12). Le but du codage ouvert est de faire émerger des données, le plus grand nombre de concepts et de catégories possibles (Laperrière, 1997), de sorte que, une même portion de données peut être codée avec différents codes (Guillemette et Luckerhoff, 2016).

- **Le codage axial**

Le codage axial est le fait d'établir des liens entre une catégorie et ses sous catégories selon leurs dimensions et propriétés. L'on cherche à comprendre comment les éléments se combinent les uns aux autres ou se chevauchent. Concrètement, l'opération consiste à se servir d'une catégorie comme d'un axe autour duquel on développe l'analyse en cherchant différents aspects ou différentes propriétés de cette catégorie (Strauss et Corbin, 1998 ; Guillemette et Luckerhoff, 2016, p. 11).

Le codage ouvert et le codage axial sont dans la pratique très imbriqués (Voynnet Fourboul et Point, 2001 ; p. 1450). Le principe du codage axial consiste à rassembler les données fracturées par le codage ouvert dans une logique de synthèse (Strauss et Corbin, 1998).

- **Le codage sélectif**

Le codage sélectif est le processus par lequel toutes les catégories sont unifiées autour d'une catégorie principale ou catégorie clé (core category), et les catégories qui nécessitent une explication supplémentaire sont complétées par des détails descriptifs. Ce type de codage est susceptible de se produire dans les dernières phases d'une étude. La catégorie principale représente le phénomène central de l'étude (Strauss et Corbin, 1990 ; p. 14). C'est l'étape de l'intégration finale qui consiste à confronter les produits de l'analyse aux données. Le chercheur effectue des retours en arrière et passe régulièrement d'une étape à l'autre (Strauss et Corbin, 1990). Le but est d'établir plus solidement les relations en finalisant la structure qui s'est construite autour du concept central de la théorie (Strauss et Corbin, 1990 ; Guillemette et Luckerhoff, 2016, p. 11).

Tout au long du processus d'analyse, le chercheur rédige des mémos et des énoncés théoriques qui vont lui permettre à la fin, de rédiger son rapport.

Les mémos aident le chercheur à mettre par écrit les idées qui lui viennent à l'esprit afin, non seulement de ne pas les oublier, mais surtout de les intégrer dans l'analyse. Les mémos servent donc à conserver des traces du cheminement dans les procédures d'analyse. Ils ont pour but de justifier la création des codes conceptuels et pour préparer les épisodes d'échantillonnage théorique et la collecte des données ou pour rédiger un énoncé théorique (Guillemette, 2006 ; p. 105). Les mémos peuvent être également traités comme des données additionnelles.

Ainsi, ils peuvent être codés, comparés pour rédiger de nouveaux mémos (Strauss et Corbin, 1998). Les énoncés théoriques sont rédigés à partir du développement d'un système de codes autour d'une catégorie, de la mise en relation entre des catégories, ou toute autre opération analytique (Strauss et Corbin, 1998 ; Guillemette et Luckerhoff, 2016).

Les principes de la MTE que nous venons de présenter ne manquent pas de susciter des controverses au niveau de la communauté scientifique. En effet, la MTE repose sur le postulat selon lequel il n'existe pas de vérité unique mais plutôt de multiples vérités selon les définitions que font les personnes d'un phénomène donné. Elle ne cherche pas à prouver, mais elle cherche à explorer des situations, à identifier des concepts et à générer des hypothèses.

Cette approche de la MTE va à l'encontre du raisonnement logico-déductif qui consiste à chercher la vérité en vérifiant des hypothèses au moyen d'un cadre théorique préexistant et de l'analyse statistique dans un but de généralisation (Corbin, 2012 ; p. viii).

Selon les auteurs utilisant la MTE, cette nouvelle manière de faire des recherches en sciences sociales suscite des controverses particulières sur les principes de la circularité de la démarche, la suspension des références aux écrits scientifiques et l'échantillonnage théorique (Luckerhoff et Guillemette, 2012 ; p. 45).

### **3.2.3. Controverses sur les principes de la MTE**

Ces controverses portent particulièrement sur les principes de circularité de la démarche, la suspension des références aux écrits scientifiques et l'échantillonnage théorique.

#### **- Sur la circularité de la démarche**

La circularité en MTE consiste en l'interaction qui s'établit entre les épisodes de collecte de données et celles de l'analyse des données. Généralement, l'on effectue la collecte de toutes les données avant de commencer l'analyse systématique. En MTE, l'analyse débute dès lors que les premières données sont recueillies (Strauss et Corbin, 1990). Le chercheur n'attend pas que les données soient complètement collectées pour commencer l'analyse (Cho et Lee, 2014). Le chercheur ne sait pas à l'avance ce qu'il recueillera ni où cela le mènera. C'est en découvrant les codes et en tentant de les saturer qu'il commencera à savoir vers où se diriger pour les collectes suivantes. La simultanéité entre la collecte et l'analyse des données guide la collecte ultérieure de données.

- **Sur la suspension des références aux écrits scientifiques**

Toute analyse implique le recours aux théories. Cependant, en MTE, il s'agit de faire un effort afin que les théories explicatives existantes n'amènent pas le chercheur à imposer ses connaissances aux données. Il ne s'agit pas d'oublier ce qui est su, mais plutôt de ne pas en tenir compte. Cette posture évite au chercheur la tentation d'utiliser tout concept a priori pour l'analyse des données. Le recours aux références théoriques débute lorsque l'analyse des données a fait émerger une théorie suffisamment développée (Luckerhoff et Guillemette, 2012 ; p. 50).

Cependant, pour Labelle et al. (2012, p. 72), il serait illusoire de croire que le chercheur peut faire table rase de ses connaissances antérieures sur l'objet de l'étude. Pour ces derniers, une bonne maîtrise des écrits scientifiques disponibles est indispensable et préalable à toute recherche de terrain en management.

Cette maîtrise de la littérature permet au chercheur de délimiter l'intérêt scientifique de la recherche, délimiter le périmètre de la problématique, de bâtir un cadre théorique simplifié et évolutif ou pour stimuler l'imagination théorique. La suspension du recours à la littérature scientifique a donc un caractère provisoire (Guillemette, 2006, p. 43).

- **Sur l'échantillonnage théorique**

Contrairement à l'échantillonnage statistique qui vise la généralisation des résultats à l'ensemble de la population d'étude, l'échantillonnage théorique vise la théorisation. Et dans ce cadre, les échantillons ne sont pas des échantillons de population ou de sujets mais plutôt des échantillons de situations.

En ce sens que le chercheur ne connaît pas à l'avance les échantillons nécessaires à sa recherche, ni leur nombre, ni leur variation, ni le moment d'échantillonner (Glaser et Strauss, 1967). Le choix des données à collecter doit être déterminé uniquement pour les besoins de la théorie en construction et non pas, à des fins de représentativité statistique (Labelle et al. 2012 ; p. 65).

En définitive, la MTE doit être prise comme « une suite de compromis » (Labelle et al. 2012, p. 81) :

- **Compromis entre idéalisme et pragmatisme** : la MTE n'est pas une recette qui peut être suivie et respectée à la lettre. C'est une méthodologie vivante qui se construit dans l'action selon les opportunités et les contraintes qui se dressent devant les chercheurs. Elle doit toutefois respecter les principes fondamentaux.
- **Compromis entre cadre conceptuel préalable et affranchissement théorique** : il est indispensable de se doter d'un cadre théorique ouvert et non contraignant.
- **Compromis entre technicité et créativité** : la MTE invite les chercheurs tant à la conceptualisation qu'au bon jugement, tant à la création qu'à la responsabilisation, tant à l'intuition qu'à l'innovation.

Après avoir défini la MTE et ses principes puis les controverses liées à certains de ses principes, nous présentons à présent notre démarche méthodologique.

### **3.3. Notre démarche méthodologique**

Dans le cadre de cette recherche, notre démarche méthodologique sera qualitative et inductive. Dans cette section, nous justifions dans un premier temps notre méthodologie avant de présenter dans un second temps la mise en œuvre de la démarche de la MTE dans notre recherche.

#### **3.3.1. Justification de notre choix méthodologique**

Selon Strauss et Corbin (1990), la recherche qualitative est toute démarche qui permet d'obtenir des résultats sans passer par des procédures d'analyse statistiques. Elle est indiquée lorsqu'elle porte soit sur la vie des individus, leur histoire, leur comportement ou sur le fonctionnement organisationnel ou les mouvements sociaux.

La recherche qualitative peut être déductive ou inductive. L'approche qualitative déductive est souvent associée à la quantification des données. L'approche qualitative inductive a pour but de construire une théorie en partant du vécu des acteurs (Guillemette, 2006).

Il existe plusieurs approches qualitatives inductives qui tiennent le chercheur proche du phénomène étudié et lui permettent de faire des découvertes fondées sur le monde empirique. Nous pouvons citer entre autres, la phénoménologie, l'ethnométhodologie, l'ethnographie, l'analyse de contenu et la Grounded Theory. Notre démarche est celle inspirée de la Grounded Theory ou Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE) telle que traduit en français par Guillemette et Luckerhoff (2012). Au regard de ces différentes approches, il nous paraît important de préciser notre choix méthodologique en faisant ressortir les points communs et les points de divergences entre la MTE et les autres approches citées<sup>37</sup>.

La phénoménologie est l'étude de phénomène dont la structure se base sur la compréhension de l'essence de l'expérience des gens et des phénomènes. C'est une approche méthodologique qui a pour but d'étudier la conscience humaine. Pour le phénoménologue Mucchielli (1983, p.16), « la conscience est donatrice de sens et la tâche des sciences de l'homme n'est plus d'étudier les faits, mais les significations » des phénomènes pour les sujets et, ce, dans le contexte du moment. L'approche phénoménologique ressemble ainsi à la MTE en ce sens qu'elle s'attache uniquement à ce que le phénomène à l'étude révèle. La différence réside dans la façon de procéder pour saisir l'essence du phénomène. Car, alors que la MTE recherche d'abord les catégories et les relations entre elles ensuite, la phénoménologie recherche uniquement les invariants ou l'essence du phénomène seulement.

L'ethnométhodologie vise à élucider le monde en tant qu'objet des perceptions et des actions ordinaires (Rogers, 1983). C'est une approche qui, selon Burrell et Morgan (1979), étudie en détails le monde de la vie de tous les jours. Ici, le chercheur examine en profondeur les éléments du langage, les perceptions du sens commun et les intentions des sujets qui interviennent dans le processus (Lefrançois, 1987). L'ethnométhodologie et la MTE ont en commun le souci de rester proche du réel. Toutefois, pendant que la MTE s'attache simplement au réel pour en dégager les concepts et les catégories nécessaires à la génération d'une théorie (Glaser et Strauss, 1967), l'ethnométhodologie reste accrochée à ce réel et en garde le langage.

L'approche ethnographique est celle qui étudie un groupe social, comme un groupe ethnique en recherchant les différences de culture et de civilisation. Elle a pour objectif la fidélité à l'altérité dans le phénomène étudié et une description en profondeur du vécu humain y compris dans sa dimension d'intériorité.

---

<sup>37</sup> Cette comparaison a été faite par d'Amboise et Nkongolo-Bakenda (1997). Nous mettons en exergue dans notre recherche les similitudes et les différences entre ces approches et la Grounded Theory.

Cet objectif nécessite une immersion complète du chercheur dans la réalité étudiée en collectant ses données au moyen de l'observation participante (Lefrançois, 1987). En MTE, cette immersion du chercheur dans la réalité étudiée n'est pas toujours indispensable. De plus, l'ethnographie est une discipline scientifique alors que la MTE est une approche méthodologique.

Tout comme les approches que nous venons de présenter, l'analyse de contenu ne doit pas être également confondue à la MTE. L'analyse de contenu peut être définie comme un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu du message (Bardin, 1977). La MTE tout comme l'analyse de contenu, analyse de façon systématique et exhaustive le contenu des données par le système de codage/décodage conduisant à la mise au point de catégories.

Sa ressemblance à la MTE est encore plus grande lorsqu'il s'agit de saisir, non pas le contenu manifeste, mais le contenu latent des données. En effet, la véritable signification des données doit être recherchée au-delà de ce qui est ouvertement exprimé. Le chercheur doit donc découvrir le sens caché dans les mots ou phrases issus directement du terrain. Cette manière de faire n'est pas très différente de celle de la MTE.

Cependant, en analyse de contenu, on essaie parfois de trouver dans les données des catégories prédéterminées ainsi que leurs fréquences. Ces résultats servent souvent de base de comparaisons statistiques en vue de vérifier des hypothèses. Ce qui est différent des principes de la MTE. Alors que la MTE interprète les données par le regroupement des concepts et par l'établissement des relations entre eux, l'analyse de contenu se préoccupe essentiellement des aspects descriptifs en regroupant les données selon les thèmes. Elle ne se préoccupe pas des relations entre les thèmes pour déboucher sur la théorie contrairement à la MTE qui développe la théorie au fur et à mesure de la démarche.

En somme, les autres approches présentées ci-dessus ressemblent à la MTE en ce sens qu'elles sont constamment préoccupées par l'enracinement dans les données. Mais, la MTE se distingue par sa portée (plus large que celle de l'analyse de contenu, plus réduite que celle de l'approche ethnographique) et son attachement au réel (plus proche des données que dans l'approche phénoménologique, mais plus distante à leur égard que dans l'approche ethnométhodologique) (d'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1997).

Dans le tableau 10 suivant, nous faisons une synthèse des points communs et des points de divergence entre la MTE et les autres approches qualitatives inductives.

**Tableau 10: Synthèse des approches qualitatives inductives**

| Approches          | Points communs avec la MTE  | Divergence avec la MTE  |
|--------------------|---|---|
| Phénoménologie     | S'attache uniquement à ce que le phénomène révèle                             | Recherche des invariants, recherche uniquement l'essence du phénomène   |
| Ethnométhodologie  | Reste proche du réel  | Reste accrochée au réel et en garde le langage  |
| Ethnographie       | Etudie en profondeur le vécu humain   | Est une discipline scientifique<br>Nécessite l'immersion complète du chercheur dans la réalité étudiée          |
| Analyse de contenu | Analyse systématique et exhaustive des données<br>Système de codage/catégorie | Catégories prédéterminées<br>Fréquence des catégories<br>Comparaisons statistiques<br>Vérification d'hypothèses |

**Source :** Synthèse de la littérature par nous-mêmes (2017)

Les études portant sur la confiance entre les apprentis et le patron dans le secteur informel au Bénin sont quasi inexistantes à notre connaissance. De ce fait, nous ne partons pas d'hypothèses déjà émises. Dans cette perspective, la MTE nous permettra de mieux explorer, découvrir, comprendre et interpréter le phénomène tel qu'il est vécu dans la réalité par les différents acteurs.

En effet, le potentiel d'innovation qui se trouve dans la spécificité de l'approche de la MTE, fait que celle-ci peut être utilisée non seulement pour des questions de recherche qui n'ont jamais fait l'objet d'une étude scientifique (Laperrière, 1997; Schreiber, 2001), mais aussi pour la possibilité qu'elle offre de jeter un regard neuf sur des phénomènes qui ont déjà été étudiés (Guillemette, 2006, p. 46).

### 3.3.2. Itinéraire méthodologique de la recherche

Il s'agit à présent d'explicitier la mise en œuvre de la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE) dans le cadre de notre recherche. Nous montrons à travers le chemin parcouru, comment les principes de la MTE tels que présentés ont été mis en œuvre. Rappelons que l'une des caractéristiques majeures de la MTE est la simultanéité de la collecte et de l'analyse des données (Paillé, 1994, p. 153).

La démarche étant circulaire, les épisodes de collectes de données, d'échantillonnage théorique et d'analyse des données n'obéissent pas à une logique séquentielle.

Toutefois, pour une meilleure présentation de cette opération, nous partons du parcours de la littérature, de l'échantillonnage théorique, de la procédure de collecte et d'analyse des données à la rédaction du rapport de recherche.

▪ **Le recours aux écrits scientifiques**

La question du recours ou non aux écrits scientifiques en début de recherche a fait l'objet de profonds débats au niveau de la communauté scientifique. Pour Glaser (1978, 1992), le recours préalable aux écrits scientifiques pourrait amener le chercheur à imposer aux données empiriques un cadre théorique préexistant comme dans une démarche hypothético-déductive. Ce qui est contraire aux principes de la MTE. De ce fait, aucune recension des écrits ne devrait être faite avant la collecte des données afin de demeurer le plus ouvert à ce qui émerge des données. Ainsi, l'on est certain que l'analyse est bien enracinée dans les données et que les concepts préexistants ne guident pas l'analyse. Ce n'est qu'en cours du processus d'analyse, lorsque des concepts commencent par émerger, que l'on peut consulter les écrits pour comparer et enrichir l'analyse (Glaser, 1978 ; Morse, 2001 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012, p.53).

Pour d'autres (Strauss et Corbin, 1990, Corbin et Strauss, 2008; Suddaby, 2006), le chercheur ne doit pas nécessairement s'abstenir de recenser les écrits pertinents avant de commencer sa collecte de données, puisque les connaissances scientifiques et professionnelles du chercheur lui permettent d'augmenter sa sensibilité théorique (Pagé, 2015, P. 14). C'est-à-dire la capacité du chercheur à déceler les subtilités et les nuances à l'intérieur des données qui peuvent influencer le sens qui leur est accordé (Corbin et Strauss, 2008).

Dans le cadre de cette recherche, nous épousons la logique straussienne (Labelle et al. 2012, p. 64) selon laquelle il est pertinent de réaliser une recension des écrits au préalable, sans nécessairement qu'elle soit exhaustive (Pagé, 2015, p.14). En effet, la recension préalable des écrits a plusieurs objectifs (Labelle et al. 2012). Elle permet entre autres de :

- savoir si la question de recherche a déjà fait l'objet d'un projet de recherche ou non ;
- définir les principaux concepts de la recherche ;
- délimiter l'intérêt scientifique de la recherche ainsi que le périmètre de la problématique à étudier ;
- bâtir un cadre théorique simplifié et évolutif ou pour stimuler l'imagination théorique.

Pour notre recherche, les écrits scientifiques nous ont permis dans un premier temps une meilleure connaissance du contexte de la recherche à savoir le secteur informel. Ensuite, à partir des écrits scientifiques sur la confiance, nous avons pu clarifier le concept et mieux délimiter l'objet de notre recherche en mettant entre parenthèses les cadres théoriques explicatifs de la confiance.

Ainsi, nous avons esquissé deux modèles théoriques à la fin du chapitre II, dans une logique de synthèse des deux premiers chapitres faisant le lien entre la confiance et les pratiques de GRH.

En effet, la recension préalable des écrits a plusieurs objectifs dont entre autres celui de « bâtir un cadre théorique simplifié et évolutif ou pour stimuler l'imagination théorique ». Notons que ce cadre théorique n'est pas à comprendre comme celui « d'où sont tirées des hypothèses fixes et destinées à être testées statistiquement. C'est un cadre théorique sujet à transformation au fur et à mesure que la recherche progresse » (Labelle et al. 2012, p. 72).

Le recours aux écrits scientifiques a été pour nous, un processus continu tout le long de la recherche.

Nous présentons dans la suite comment l'échantillonnage théorique a été mis en œuvre dans cette recherche.

- **Echantillonnage théorique**

Notre recherche porte sur les perceptions de la confiance par les patrons et les apprentis travaillant dans les très petites entreprises du secteur informel. Compte tenu de l'objet de notre recherche, les unités économiques faisant intervenir un seul individu n'ont pas été prises en compte. En effet pour construire une confiance entre le patron et les apprentis, il faut qu'il y ait une possibilité d'interactions entre eux. Nous sommes partis ainsi du postulat selon lequel, il y a une gestion des ressources humaines partout où il existe des relations de travail entre au moins deux personnes (Tidjani, 2006).

Notre échantillonnage est un échantillonnage de proximité et d'opportunisme. C'est un échantillonnage constitué selon Kane (2009), des connaissances ou de personnes ayant leurs activités à proximité du domicile ou dans les coins de rue. Ils sont faciles à repérer et la prise de contact ne nécessite pas de rendez-vous. Les salutations d'usage et l'explication de l'objet de la recherche sont suffisantes pour réaliser l'entretien.

Dans ce cadre, nous avons eu recours à l'échantillonnage théorique. L'échantillonnage théorique signifie que les patrons et les apprentis que nous avons interrogés sont ceux qui sont capables de favoriser l'émergence et la construction de la théorie sur la confiance dans le secteur informel. L'environnement des très petites entreprises du secteur informel où l'on retrouve des patrons et des apprentis est très diversifié. On y retrouve différents corps de métier comme par exemple, les mécaniciens, les menuisiers, les coiffeurs, les couturiers etc.

Cependant, les patrons et apprentis sont choisis en fonction de leur pertinence théorique à l'égard du processus à l'étude et non en fonction de leur représentativité par rapport à la population (Strauss et Corbin, 1998) comme dans les études hypothético-déductives.

En effet, il ne s'agit pas de documenter le phénomène de manière exhaustive mais de favoriser une meilleure compréhension du phénomène à partir des données recueillies (Morse, 2010 ; Richard, 2015). Selon le principe, ce sont les résultats de l'analyse progressive qui déterminent la sélection des prochains échantillons théoriques (Guillemette et Luckerhoff, 2009, p. 9). L'échantillonnage théorique a eu lieu tout au long de la recherche. En effet, la logique de l'analyse étant itérative, la production et la vérification de la théorisation transparaissent dans des entrevues ponctuées de fréquentes relances et dans une catégorisation en perpétuelle construction (Paillé, 1994, p. 153).

Au Bénin, l'apprentissage informel est largement répandu et participe pour 90% de la formation de tous les métiers (Walther et Filipiak, 2007). Dans cet univers, les TPE qui sont facilement identifiables dans les coins de rue sont entre autres : les ateliers de couture, de coiffure, de mécanique ou de menuiserie. Nous avons donc interviewé les patrons et apprentis exerçant dans ces ateliers.

#### ▪ **Collecte des données**

La recherche qualitative étudie les phénomènes humains au moyen d'un accès à la conscience qu'en ont les gens qui les vivent. L'accès à cette conscience passe par le discours ou le langage. C'est par le discours que se construit l'expérience humaine. L'objectif de notre recherche est d'explorer le sens que les patrons et les apprentis donnent à la confiance les uns envers les autres et la manière dont ils la pratiquent. Plusieurs instruments de collecte de données s'offrent à nous. Notamment l'observation participante et l'entretien.

### ***Choix de l'instrument de collecte***

La collecte des données par observation participante constitue la construction d'un discours par l'observateur. Dans ce cas, le discours est celui du chercheur. Toutefois, si la recherche ne collecte que ce type de discours, il sera impossible d'affirmer qu'elle porte sur un phénomène vécu par d'autres personnes que le chercheur lui-même.

Dans cette recherche, nous avons besoin de recueillir du discours auprès des patrons et des apprentis sur leur perception de confiance les uns envers les autres. Pour ce faire, nous avons à leur poser des questions. D'après la littérature, lorsque les données dont on a besoin dans une recherche sont de l'ordre des perceptions, des représentations ou des narrations sur le vécu personnel et professionnel, il est indiqué de choisir l'entrevue de recherche qualitative (Patton, 2002 ; Savoie-Zajc, 2003 ; Lavoie et Guillemette, 2009, p .53).

Or, le phénomène de la confiance nous semble difficilement observable. C'est pourquoi nous n'avons pas mis en œuvre l'instrument de l'observation participante. La meilleure façon pour nous d'avoir accès à l'univers symbolique des acteurs est l'entretien (Guillemette, 2006). Nous avons ainsi privilégié les entretiens semi-directifs. Selon Aktouf (1987), l'entretien est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet précis.

Dans cette recherche, c'est la personne interrogée qui apporte l'information. Elle est considérée comme une personne qui sait et qui donne son savoir à quelqu'un qui ne sait pas. La personne interrogée possède des informations que le chercheur ignore (Mayer et al. 2000). Avec l'entretien semi-directif, le participant a, à répondre le plus directement possible à des questions ouvertes le plus possible. Il a l'avantage d'éviter au participant de dévier du cadre de chaque question. Le but étant de rechercher une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

Ces entretiens sont réalisés d'une part auprès des patrons, puis auprès des apprentis d'autre part. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement audio avant d'être retranscrits sur du support papier. Notons que tous les participants avaient la possibilité de choisir le moment et le lieu de l'entretien. Mais pour la plupart, les entretiens ont eu lieu dans leur domicile sans un rendez-vous spécifique au préalable. C'est aussi une spécificité du contexte africain où les salutations d'usage et l'explication de l'objet de la recherche sont suffisantes pour réaliser l'entretien.

### *Les entretiens*

Pour commencer, nous avons d'abord réalisé un entretien informel exploratoire avec un patron. En MTE, la question de recherche doit être ouverte le plus possible afin de permettre au chercheur d'explorer le phénomène en profondeur. Nous avons donc cherché à savoir comment il fait pour manifester sa confiance envers ses apprentis pris individuellement.

Nous avons constaté à travers cet entretien que la confiance en l'apprenti s'inscrit dans un processus qui commence dès l'arrivée de l'apprenti dans l'atelier. Le patron observe et analyse les comportements et les attitudes de l'apprenti. Cette compréhension nous a conduits à faire un second entretien plus formel avec un autre patron pour approfondir le sujet.

Nous avons spécifiquement recherché les stratégies développées par ce patron dans le cadre de ce processus. Après les analyses des données issues de cet entretien, nous sommes retournés vers la première personne interviewée dans une logique de comparaison des stratégies mises en œuvre par les patrons pour manifester leur confiance en l'apprenti. Ce troisième entretien avait pour objet la recherche de la confirmation ou la validation des stratégies notamment les concepts en émergence.

Nous avons par la suite élaboré un guide d'entretien à partir des premières données obtenues auprès des patrons interrogés. Avec ce guide d'entretien, nous avons réalisé une dizaine d'entretiens complémentaires dans le but d'enrichir les premières données. Cette première série de 12 entretiens nous a permis d'analyser les manifestations de la confiance du patron envers ses apprentis et de mettre en évidence les valeurs recherchées par les patrons.

A l'issue de cette analyse nous sommes repartis sur le terrain pour une seconde série d'entretiens auprès de 5 patrons afin d'avoir des informations sur l'influence que la confiance entre apprentis pourrait avoir sur la confiance du patron envers ces derniers.

Au total, 17 entretiens ont donc été réalisés avec les patrons. Ceci nous a permis d'atteindre une saturation théorique. La saturation théorique est un jugement par lequel le chercheur en fonction de ses analyses, considère que la collecte de nouvelles données n'apporterait rien à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène à l'étude (Strauss et Corbin, 1998 ; Charmaz, 2002 ; Guillemette, 2006, p. 41).

Enfin, nous nous sommes intéressés aux apprentis. A partir d'un guide d'entretien que nous avons élaboré, nous avons dans un premier temps, cherché à confirmer ou à infirmer auprès des apprentis eux-mêmes, certains propos des patrons portant notamment sur les valeurs recherchées chez l'apprenti. La question était de savoir selon les apprentis, ce qui fait que le patron peut avoir confiance en eux.

Deuxièmement, nous avons cherché à comprendre les manifestations de la confiance de l'apprenti envers son patron en insistant sur les caractéristiques essentielles recherchées chez le patron. Troisièmement, nous avons cherché à savoir comment pourrait se manifester la confiance entre apprentis.

Au total, 11 entretiens ont été réalisés avec les apprentis pour arriver à une saturation théorique. Toutes les données ont été analysées au fur et à mesure de leur collecte.

#### ▪ **Processus d'analyse des données**

Selon le principe de la MTE, la collecte et l'analyse des données se font simultanément suivant la méthode d'analyse par comparaison constante des données entre elles (Glaser et Strauss, 1967). Les différentes phases de l'analyse s'imbriquent l'une dans l'autre dans un processus d'influence réciproque (Lapointe et Dion, 2015, p. 81). L'objectif étant de respecter le principe de circularité ou de trajectoire hélicoïdale de la théorisation enracinée (Charmaz 2006, Corbin et Strauss 2008, Hébert et al. 2015).

L'analyse des données a démarré par le processus de codage à trois niveaux tel que proposé par Strauss et Corbin (1998). Il s'agit du codage ouvert, du codage axial et du codage sélectif. Entre ces niveaux de codage, il existe plusieurs étapes intermédiaires qui peuvent être isolées en six grandes étapes (Paillé, 1994, p. 153).

Il s'agit de : la *codification* qui consiste à étiqueter l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial ; la *catégorisation* est l'étape où les aspects les plus importants du phénomène à l'étude commencent à être nommés ; la *mise en relation* concerne le moment où l'analyse débute véritablement ; l'*intégration*, c'est le moment central où l'essentiel des propos doit être cerné ; la *modélisation*, l'étape où l'on tente de reproduire la dynamique du phénomène analysé et enfin la *théorisation* qui consiste en une tentative de construction minutieuse et exhaustive du caractère multidimensionnel du phénomène.

Encore une fois, ces étapes ne sont pas dans une progression linéaire ou séquentielle.

### ***La codification***

Cette première étape du codage a consisté à dégager, relever, résumer, thématiser presque ligne par ligne (Paillé, 1994, p. 154), les deux premiers entretiens que nous avons réalisés. Selon Paillé (1994), chaque série de deux ou trois entrevues doit être suivie de la transcription des données, puis de leur analyse. Nous avons donc réalisé dans un premier temps deux entretiens : un premier entretien informel puis un second avec des questions beaucoup plus précises. Ces entretiens retranscrits sont insérés dans le logiciel RQDA pour le codage.

Concrètement, nous avons relu de manière attentive chacun de ces entretiens et nous nous sommes posés des questions comme : de quoi est-il question dans cet entretien ? Quel phénomène y est décrit ? Nous avons ensuite relevé des mots ou des expressions issus des propos des participants. Pour l'essentiel, nous avons fait abondamment usage des codes *in vivo* et de quelques codes conceptuels. Les codes *in vivo* sont les expressions issues directement des données telles qu'elles sont employées par les participants. Les codes conceptuels sont ceux formulés par nous-mêmes dans l'interprétation de certaines phrases.

Notons que nous avons fait plusieurs allers retours entre les transcriptions et les premiers essais de codage. Nous avons d'abord fait l'étiquetage de l'entretien 1 puis celui de l'entretien 2. A l'issue de l'opération de codage ouvert de ces deux entretiens nous avons obtenu une quarantaine de codes *in vivo* et quelques codes conceptuels. Au fur et à mesure du codage ouvert, nous avons rédigé des mémos pour certains codes. Chaque nouvel entretien est retranscrit puis codé minutieusement.

### ***La catégorisation***

Cette étape consiste à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant les catégories qui se dégagent des données (Paillé, 1994). Concrètement, nous avons procédé à une relecture de tous les codes trouvés à la phase du codage ouvert. Cette opération a permis de comparer les codes entre eux pour analyser leur sens en lien avec les données. Au moyen de questionnement comme : de quoi s'agit-il ? Ou, face à quel phénomène sommes-nous ? Nous avons procédé à des regroupements pour former des catégories. La réponse à ces questions et l'analyse qui en est faite, nous a permis de découvrir un processus de construction de la confiance du patron envers l'apprenti. La première phase de ce processus commence au début de la relation, dès que l'apprenti est confié au patron par son parent. Ce premier contact est le fait déclencheur du processus.

### ***La mise en relation***

La troisième étape a consisté à trouver les liens qui commencent par s'imposer d'eux-mêmes. C'est la mise en relation entre les concepts au moyen de la comparaison continue. Paillé (1994) suggère de se poser les questions précises à savoir : ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ? En quoi et comment est-ce lié ?

### ***L'intégration***

L'intégration est une étape qui permet de mieux délimiter l'étude en parcourant de nouveau les questions de recherche et l'objectif poursuivi. A cet effet, l'intégration fait appel selon Paillé (1994) à des questions comme : quel est le problème principal ? Mon étude porte en définitive sur quoi ? L'intégration est donc la dernière étape de l'analyse des données. Elle permet selon Guillemette (2005, p. 198), « de présenter le résultat final de la démarche qui permet de comprendre le phénomène étudié ». Ce résultat est présenté sous forme d'énoncés c'est-à-dire les conclusions que l'analyse a permis de tirer.

### ***La modélisation***

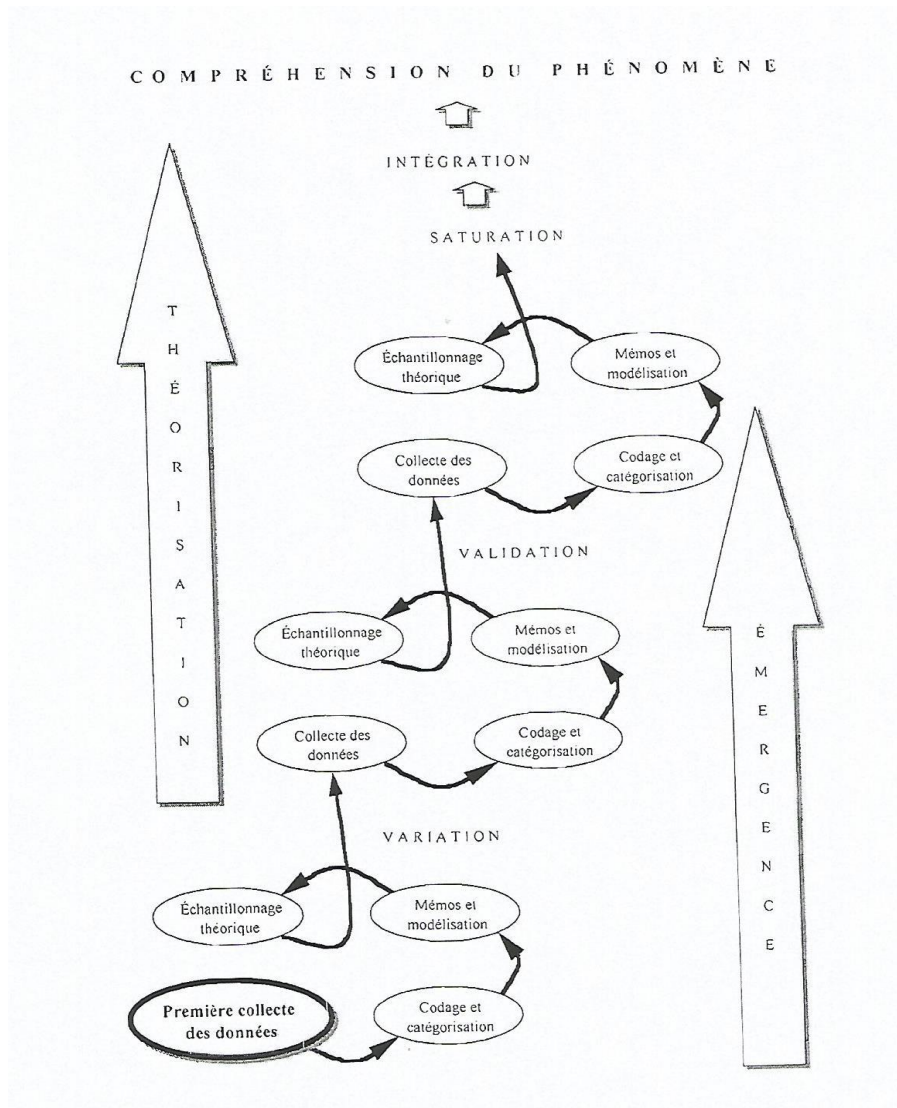
La modélisation consiste selon Paillé (1994), à reproduire le plus fidèlement possible l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène, un événement. Il s'agit concrètement d'illustrer l'évolution de l'analyse à l'aide de modèles graphiques représentant symboliquement la logique de la théorie émergente (Guillemette, 2006).

### ***La théorisation***

La théorisation est autant un processus qu'un résultat. La consolidation de la théorie a lieu en même temps que son développement au moyen des principes de la MTE que nous avons développé précédemment.

En somme, la démarche méthodologique en MTE peut être schématisée comme suit (figure 4):

Figure 4: Démarche méthodologique



Source : Guillemette (2006)

### Synthèse du chapitre III

Dans les TPE du secteur informel, les aspects relationnels sont dominants. La problématique de la confiance entre les acteurs est un phénomène réel. Pour appréhender cette réalité, nous avons fait le choix d'une posture épistémologique interprétative. En effet, selon Strauss (1993), la réalité ne peut pas être purement et simplement découverte telle qu'elle est, sans le filtre de l'interprétation. Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé la méthodologie qualitative inductive. En particulier la Grounded Theory ou la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE) selon la traduction française de Luckerhoff et Guillemette (2012).

La MTE est une approche méthodologique inductive qui a pour but de générer des théories enracinées dans les données de terrain. Nous avons fait dans un premier temps une présentation de cette méthodologie avant de montrer son application dans la présente recherche.

## CHAPITRE IV

### RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

Notre quatrième chapitre comprend quatre sections. Dans la première section, nous analysons les résultats de la confiance du patron envers les apprentis. La deuxième section présente l'analyse des résultats de la confiance des apprentis envers le patron. La troisième section analyse les résultats de la confiance entre apprentis et son influence sur la confiance entre le patron et les apprentis. Enfin, nous abordons la discussion des résultats par rapport à la littérature dans la dernière section.

#### 4.1. La confiance du patron envers les apprentis

Nous présentons quelques résultats de codage avant d'aborder l'analyse des données. Mais avant, le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des patrons interviewés.

**Tableau 11: Caractéristiques des patrons interviewés**

| Secteur d'activité | Nombre de participants | Nombre d'interviews    |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| Couture            | 4                      | 5                      |
| Coiffure           | 4                      | 5                      |
| Mécanique          | 4                      | 4                      |
| Menuiserie         | 3                      | 3                      |
| <b>Total</b>       | <b>15</b>              | <b>17<sup>38</sup></b> |

La durée moyenne des entretiens est de 45 mn. Les entretiens se sont déroulés entre janvier 2017 et février 2018 à Cotonou.

##### 4.1.1. Opérations de codage

Sur la base des *verbatim*, nous avons procédé à l'opération de codage ouvert et d'analyse des différents codes extraits des données. La liste de tous les codes obtenus figure en annexe.

<sup>38</sup> Le nombre 17 signifie que : Parmi les 4 couturiers, 1 a été interrogé 2 fois. Il en est de même parmi les coiffeurs. Soit 2 personnes ont été interrogées 2 fois chacun. Ceci donne :  $(2 \times 2 + 13 \times 1 = 17)$ .

A titre d'exemple, Nous illustrons le codage ouvert des deux premiers entretiens à travers les tableaux 12 et 13.

**Tableau 12: Codage ouvert de l'entretien 1**

Les codes sont mis en italique gras sur l'extrait avant d'être relevé dans la colonne des codes.

| Extrait   | Codes in vivo  | Codes conceptuels       |
|---|--|-------------------------|
| Avec les apprentis, <i>ce n'est pas en eux tous</i> que j'ai confiance.   | Ce n'est pas en eux tous   |                         |
| Car <i>dans cette vie</i> il y a plusieurs catégories de personnes. Tu peux avoir confiance en un apprenti qui peut te <i>trahir</i> .  | Dans cette vie   |                         |
| C'est <i>Dieu</i> seul qui peut nous guider.  | Trahir<br>Dieu   |                         |
| <i>A son arrivée</i> j'observe ses attitudes par rapport au <i>travail</i> , sa manière de <i>prendre soin de la caisse</i> . Je ne peux pas <i>avoir confiance</i> au point de lui <i>confier toute ma vie</i> . | Observer, attitudes, travail<br>Prendre soins de la caisse<br>Avoir ou non confiance<br>Confier toute ma vie | Au début de la relation |
| Il faut toujours des <i>réserves</i> car <i>le monde dans lequel nous vivons est compliqué</i> .  | Réserves<br>Monde compliqué  | De nos jours            |
| A travers <i>son dévouement au travail</i> je peux savoir si cet apprenti est <i>conscient</i> qu'il est à la <i>recherche d'un savoir</i> que je détiens.  | Dévouement au travail<br>Avoir conscience<br>Recherche de savoir   |                         |

**Tableau 13: Codage ouvert de l'entretien 2**

| Extrait  | Codes <i>in vivo</i>  | Codes conceptuels  |
|--|---|--|
| <p>Ce sur quoi je place ma confiance est ceci : lorsqu'on m'amène l'enfant, je lui fais part de mes <b>règles et des conduites à tenir</b>.</p> <p>Après cela, <b>je suis l'enfant</b> dans ses <b>faits, propos</b>, etc...</p> <p>L'apprenti sur lequel j'ai confiance est celui-là qui <b>aime le travail</b>, qui <b>se donne au travail</b>, celui- là, que si l'<b>heure de sortir</b> sonne et qu'il y a du travail, a de la peine à laisser le travail pour rentrer. Même si je lui demande de rentrer, il refuse et dit que le travail doit finir d'abord, j'ai confiance en cet apprenti et à partir de cet instant je sais que ce dernier <b>a conscience</b> et sait ce qu'il cherche.</p> <p>Par contre d'autres, <b>à leur arrivée, si je les commande</b> et que <b>la monnaie</b> reste, ils peuvent aller prendre et <b>ne rien me dire</b> et dépenser ; parfois même si je leur commande pour 100F par exemple, après mes <b>enquêtes</b>, j'apprends qu'il a acheté pour 75F. Ce dernier, je ne peux pas avoir confiance en lui et aussi à cause de cela je ne peux non plus le renvoyer. A partir de cet instant, cet enfant est à <b>surveiller de près</b> et je demande aux autres apprentis en qui j'ai confiance de lui parler, de lui <b>donner des conseils</b>...</p> <p>Je procède aussi par d'autres moyens, je mets souvent de l'<b>argent</b> à n'importe quel endroit dans l'atelier, celui qui trouve et me l'amène j'ai confiance en lui ; s'il <b>travaille en mon absence</b>, l'argent que le client a payé, il me le dit sans rien prélever ; j'ai confiance en lui.</p> | <p>Règles et conduites à tenir</p> <p>Suivi de l'apprenti<br/>Faits, propos</p> <p>Aime le travail<br/>Se donne au travail<br/>Heure de sortir</p> <p>Avoir conscience<br/>A l'heure arrivée<br/>Prendre la monnaie</p> <p>Ne rien dire</p> <p>Enquêtes</p> <p>Surveiller de près</p> <p>Donner des conseils<br/>Argent</p> <p>Travaux en absence</p> | <p>Au début de la relation<br/>Suivi de l'apprenti</p> <p>Suivi de l'apprenti<br/>Honnêteté/ malhonnêteté</p> <p>Compte rendu fidèle</p> |

Tableau 13 (suite)

| Extrait  | Codes <i>in vivo</i>   | Codes conceptuels   |
|--|--|---|
| <p>Mais s'il avait <i>menti</i> par rapport à ce que le client a payé, c'est toujours en leur sein que je vais apprendre le montant réel payé par le client. Souvent ce sur quoi moi je me base, c'est d'abord le <i>travail</i>. Est-ce qu'il veut <i>réellement apprendre le métier</i> ; car il y a un adage qui dit « celui qui est malade et vient pour la guérison doit prendre tout ce qu'on lui donne comme tisane ».</p> <p>J'ai aussi confiance en celui-là qui <i>aime le travail</i> pour lequel il est là et a du <i>respect pour moi</i> ou même parfois s'il fait tard préfère que moi je rentre et que lui va rester pour terminer le travail du client et à partir de cet instant je peux lui <i>laisser la clé</i> et même <i>la caisse</i>.</p> <p>Toutefois, je lui mets un garde sans qu'il ne sache afin de <i>vérifier</i> s'il est vraiment vite venu pour ouvrir l'atelier le lendemain ; et s'il a bien <i>pris soin des clients</i> afin de savoir s'il <i>respecte ses engagements</i>. Voilà les choses que je regarde pour avoir confiance en un apprenti.</p> <p>Aussi, à l'arrivée des nouveaux apprentis je les commande eux tous de la même manière et j'observe comment chacun prend soin. C'est sur cette base aussi que je donne ma confiance. Nous <i>implorons aussi la grâce de Dieu</i>.</p> <p>Celui que je commande et il renfroge la mine ou boude ou qui a de la peine à travailler je ne peux pas avoir confiance en lui car il ne sera jamais à l'heure quand j'aurai besoin de lui pour un travail ; il n'est pas <i>digne de ma confiance</i>. déplacement est digne de ma confiance. <i>En commandant eux tous</i>, dans le lot, je vois <i>ceux en qui je peux avoir confiance</i>.</p> | <p>Mentir</p> <p>Travail</p> <p>Aime le travail</p> <p>Respect du patron</p> <p>Laisser la clé, laisser la caisse</p> <p>Vérifier</p> <p>Prendre soin des clients</p> <p>Respect des engagements</p> <p>La grâce de Dieu</p> <p>Digne de confiance</p> <p>Zèle pour le travail</p> | <p>Dévouement au travail</p> <p>Confiance s'installe</p> <p>Suivi des apprentis</p> <p>Bon comportement</p> |

Tableau 13 (suite et fin)

| Extrait   | Codes <i>in vivo</i>   | Codes conceptuels                              |
|---|--|--|
| <p>Si je reprends l'exemple de celui à qui j'ai demandé de m'acheter quelque chose pour 100F et qui a acheté pour 75F, je ne peux pas avoir confiance en lui jusqu'à lui remettre ma clé mais toutefois je vais demander à ceux <i>qui étaient là avant son arrivée de lui donner des conseils</i>, l'exhorter à changer de comportement car peut-être c'est son éducation. Parfois avec l'<i>aide de Dieu</i> certains changent de comportement et prennent conscience.</p> <p>Pour ce qui est de la caisse. Je la confie à tout le monde et je suis celui qui a <i>bien géré</i>, c'est à cette personne que je laisse la caisse pour toujours.</p> <p>Pour les apprentis, <i>il faut se sacrifier</i>. Pour recevoir un apprenti, le critère sur lequel je me base souvent est que ce dernier soit <i>accompagné par un tuteur</i> ou quelqu'un pour qu'en son temps je puisse savoir à qui m'adresser.</p> <p>De nos jours, il n'y a plus d'apprentis et même si tu en trouves il faut beaucoup se sacrifier.</p> | <p>Aide de Dieu</p> <p>Bien gérer la caisse</p> <p>Sacrifice</p> <p>Tuteur</p> | <p>Education interne</p> <p>Caution morale</p> |

Le codage ouvert de ces deux entretiens nous donne 10 codes conceptuels (Tableau 14) et 43 codes *in vivo* (Tableau 15), soit au total 53 codes.

Tableau 14: Codes conceptuels

| Codes conceptuels  |
|--|
| <p>Au début de la relation</p> <p>Bon comportement</p> <p>Caution morale</p> <p>Compte rendu fidèle</p> <p>Confiance s'installe</p> <p>De nos jours</p> <p>Education interne</p> <p>Honnêteté</p> <p>Malhonnêteté</p> <p>Suivi de l'apprenti</p> |

**Tableau 15: Codes in vivo**

| <b>Codes <i>in vivo</i></b> |                             |                         |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| A leur arrivée              | Faits                       | Réserves                |
| Aide de Dieu                | Heure de sortir             | Respect des engagements |
| Aime le travail             | La grâce de Dieu            | Respect du patron       |
| Argent                      | Laisser la caisse           | Sacrifice               |
| Attitudes                   | Laisser la clé              | Se donne au travail     |
| Avoir conscience            | Mentir                      | Suivi de l'apprenti     |
| Avoir ou non confiance      | Monde compliqué             | Surveiller de près      |
| Bien gérer la caisse        | Ne rien dire                | Trahir                  |
| Ce n'est pas en eux tous    | Observer                    | Travail                 |
| Confier toute ma vie        | Prendre la monnaie          | Travaux en absence      |
| Dans cette vie              | Prendre soin de la caisse   | Tuteur                  |
| Dévouement au travail       | Prendre soin des clients    | Vérifier                |
| Digne de confiance          | Propos                      | Zèle pour le travail    |
| Donner des conseils         | Recherche de savoir         |                         |
| Enquêtes                    | Règles et conduites à tenir |                         |

Nous avons procédé ainsi pour les autres *verbatim*s jusqu'à saturation. Par la suite nous avons analysé les différents codes relevés dans les données. Cette analyse a consisté à relire tous les codes, à les comparer entre eux, les questionner et à leur donner un contenu. Cet exercice nous a permis de faire le lien entre les codes, de les regrouper et de dégager ceux qui nous permettent d'éclairer notre objectif ; celui de comprendre comment la confiance se manifeste entre patron et apprentis. Ceci nous a permis de réduire les codes à 9.

A mesure que le codage avance, nous rédigeons des mémos. Les mémos aident le chercheur à mettre par écrit les idées qui lui viennent à l'esprit afin, non seulement de ne pas oublier mais surtout de les intégrer dans l'analyse.

Le tableau 16 nous présente le résultat de l'analyse des codes et les éléments de compréhension que nous avons pu mettre en exergue.

**Tableau 16: Présentation des codes et leur contenu**

| Codes extraits          | Essai de compréhension  |
|-------------------------|---|
| avoir conscience        | Avec l'acharnement au travail de l'apprenti, le souci de bien faire le travail, le patron note que ce dernier a bonne conscience de ce qu'il est venu faire. Il est conscient que pour avoir la maîtrise, il doit se donner au travail.   |
| aime le travail         | <p>la confiance en l'apprenti passe également par son abnégation au travail, celui qui travaille sans relâche et est disposé à travailler au-delà des heures réglementaires fixées au départ.</p> <p>Se donner au travail, c'est développer une capacité d'apprentissage, avoir de la curiosité pour savoir, connaître, maîtriser, devenir expert.</p> <p>L'apprenti peut faire le métier par défaut, dans ce cas il n'est pas très dévoué, pas motivé, ne se donne pas.</p>  |
| au début de la relation | <p>la confiance en l'apprenti passe par un processus.</p> <p>Au début, après avoir indiqué les règles et conduites à suivre, le patron commence par observer l'apprenti dans tout ce qu'il fait et dit. (observation de son attitude, son comportement).<br/>Le patron cherche à vérifier s'il est digne de confiance en faisant des tests, des enquêtes pour apprécier la moralité de l'apprenti.</p> <p>l'enquête de moralité peut se faire à l'interne comme à l'externe.<br/>- A l'interne cela peut se faire auprès des autres apprentis s'il y en a.<br/>- A l'externe cela se fait auprès de l'entourage et auprès de ceux vers qui l'apprenti est envoyé.</p> <p>Au début de la relation, la confiance en l'apprenti est fondée sur celui qui l'a amené (parents ou tuteurs). Cette personne représente une caution morale sur la base de laquelle l'apprenti est accepté dans l'unité de production.</p> |
| avoir confiance         | la confiance n'est pas toujours totale, à 100%. On fait intervenir aussi Dieu par la prière afin que l'apprenti en qui on pense avoir confiance ne détourne pas par la suite (l'argent, le matériel, les clients etc...)  |
| donner des conseils     | <p>en cas de mauvais comportements observés, les autres collègues de l'apprenti sont mis à contribution pour donner des conseils à leur camarade.</p> <p>C'est une éducation interne qui participe à la formation de l'apprenti.</p>  |
| Honnêteté               | <p>l'honnêteté également participe à la construction de la confiance. Tous les apprentis ne sont pas honnêtes.<br/>Le patron met en œuvre des mécanismes de suivi pour détecter les cas de malhonnêteté.</p>  |

**Tableau 16 (suite)**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| la confiance s'installe     | <p>Au début de la relation, le patron met en place un système de suivi de l'apprenti pour voir comment il va évoluer aussi sur le plan professionnel que moral. A ce stade, la confiance est faible.</p> <p>Au fil du temps, la confiance s'installe. En ce moment, le patron peut se fier à l'apprenti et lui confier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la clé de l'atelier</li> <li>- la caisse</li> </ul> <p>la clé de l'atelier : élément de sécurité, pas de risque de vol ou de perte d'objets</p> <p>confier la caisse témoigne de la fidélité de l'apprenti, sa bonne moralité.</p> |
| règles et conduites à tenir | <p>le point de départ de la construction de la confiance envers l'apprenti, est de lui présenter l'unité de production, lui indiquer le règlement intérieur. C'est à dire les règles de fonctionnement "manuel de procédures". Afin que l'apprenti sache bien ce qu'il peut faire et ce qui est interdit de faire dans l'unité de production.</p> <p>Il doit avoir connaissance des heures d'ouverture et de fermeture par exemple.</p>   |
| Suivi de l'apprenti         | <p>Le suivi de l'apprenti concerne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le travail, aptitude</li> <li>- les faits et gestes</li> <li>- les propos</li> <li>- tests de moralité (honnête, voleur, ...)</li> <li>- enquête de moralité</li> </ul>  |

**Source : Données de la recherche (2017)**

L'analyse des données nous amène à comprendre que la confiance du patron envers les apprentis s'inscrit dans un processus qui se construit progressivement. Nous développons ce processus en mettant en exergue les différentes catégories qui permettent de le construire.

#### **4.1.2. Catégorisation**

La confiance ne se donne pas du jour au lendemain. Elle s'inscrit dans un processus. La première phase du processus de construction de la confiance commence au début de la relation, dès que l'apprenti est confié au patron par son parent. Ce premier contact est le fait déclencheur du processus. Le parent ou l'accompagnateur représente une caution morale pour l'apprenti.

**- *l'accompagnateur comme caution morale***

Au premier contact avec l'apprenti, la confiance en lui est fondée sur son accompagnateur c'est-à-dire celui ou celle qui l'a amené (parents ou tuteurs). Cette personne représente une caution morale sur la base de laquelle l'apprenti est accepté dans l'unité de production. Ainsi en cas de besoin, le patron sait à qui se référer ou se plaindre. Ceci transparait dans les extraits suivants :

Extrait Entretien Patron 2 (EP2), coiffure

*« Pour recevoir un apprenti, le critère sur lequel je me base souvent est que ce dernier soit accompagné par un tuteur ou quelqu'un pour qu'en son temps je puisse savoir à qui m'adresser ».*

Extrait EP 8, couture

*« Au début, on ne peut pas parler de confiance en son apprenti. Il doit être accompagné d'un parent, son père ou sa mère à qui je peux m'adresser en cas de besoin et c'est sur cette base que je l'accepte ».*

L'apprenti qui vient d'être accepté par le patron est intégré automatiquement dans l'atelier.

**- *L'intégration dans l'atelier, conseils***

Il est intégré comme membre de la famille ; et comme tel, il reçoit des conseils aussi bien dans le cadre de son travail que sur sa vie privée.

Extrait EP 6, couture

*« A son arrivée, je le prends d'abord comme mon propre enfant ».*

Extrait EP 10, menuiserie

*« Nous formons un ensemble comme père-enfant ».*

Extrait EP 11, menuiserie

*« Je le prends comme mon jeune frère. A mes heures libres je m'entretiens avec lui pour l'encourager et le motiver jusqu'à ce qu'il ait son diplôme ».*

Extrait EP 7, mécanique

*« En fonction des conseils que je lui donne, s'il respecte, cela me permet de savoir qu'il est vraiment venu pour apprendre ».*

Le patron présente à l'apprenti, l'unité de production. Il lui indique les règles de fonctionnement. C'est-à-dire en quelque sorte « le règlement intérieur » et « les procédures », afin que l'apprenti sache bien ce qu'il peut faire et ce qui est interdit de faire dans l'unité de production. Les heures d'ouverture et de fermeture lui sont également précisées.

Extrait EP 2, coiffure

*« Lorsqu'on m'amène l'enfant, je lui fais part de mes règles et des conduites à tenir. Après cela, je suis l'enfant dans ses faits, propos, etc... »*

- **Observation, immersion**

Après les explications et conseils d'usage, l'apprenti est mis sous observation pendant un minimum de trois mois.

Extrait EP 11, menuiserie

*« Avec les apprentis, trois mois de cohabitation sont suffisants (pour leur faire confiance ou non) ».*

Extrait EP 7, mécanique

*« ...à leur arrivée, je discute avec le papa en lui expliquant que l'enfant va d'abord faire trois mois d'essai. Les trois mois me permettent de voir s'il peut travailler ou pas.... Je consacre ce temps pour voir s'il peut apprendre ».*

Extrait EP 1, couture

*« A son arrivée, j'observe ses attitudes par rapport au travail »*

Extrait EP 2, coiffure

*« A l'arrivée des nouveaux apprentis je les commande eux tous de la même manière et j'observe comment chacun prend soin ».*

Extrait EP 6, couture

*« Je commence par lui apprendre ce qu'il faut jusqu'à ce qu'il soit libéré<sup>39</sup> ».*

---

<sup>39</sup> Un apprenti libéré est celui qui a fini son apprentissage et qui a reçu son diplôme de fin de formation.

A l'issue de ces formalités d'usage, l'apprentissage proprement dit pour lequel l'apprenti est là, peut commencer. Le patron passe du temps dans des explications sur les outils de travail, la manière de procéder pour faire telle ou telle chose. Progressivement, le patron lui montre par la pratique comment se fait le travail.

Extrait EP 4, coiffure

*« Je lui montre les premières choses... Je lui explique par la pratique et elle regarde comment je fais »*

Extrait EP 7, mécanique

*« Je vais lui montrer certaines tâches, ... et je le mets à l'épreuve un peu un peu ».*

Cette phase que nous venons de décrire et qui va de l'accompagnateur comme caution morale à l'observation et à l'immersion peut être regroupée dans la catégorie que nous nommons « **intégration-immersion** ». Cette catégorie correspond à la phase du recrutement de l'apprenti.

Nous pouvons dire que le recrutement d'un apprenti dans les TPE du secteur informel se fait sur la base de la confiance que le patron place en celui qui amène l'enfant. Etant donné que ce dernier fait partir du réseau de connaissances du patron. Il représente donc une caution morale pour l'apprenti dès les premiers jours de son entrée dans l'atelier.

Cette période d'intégration-immersion comprend une période d'essai de l'apprenti qui peut durer deux à trois mois. Pendant ce temps, le patron fait un suivi de premier niveau qui consiste à observer les attitudes de l'apprenti, son comportement et son intérêt pour le métier.

Après cette phase d'intégration-immersion, le patron met en place des stratégies (qui ne sont pas communiquées à l'apprenti) pour étudier le comportement de l'apprenti sur le plan professionnel et moral. Cette étape peut être regroupée dans la catégorie « **suivi de l'apprenti** ».

C'est la phase de la formation proprement dite. Cette formation se fait non seulement sur le plan professionnel mais aussi sur le plan moral.

### **Catégorie « suivi de l'apprenti »**

Le suivi de l'apprenti se fait aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan moral.

## Suivi professionnel et moral de l'apprenti

### - *Suivi de l'apprenti sur le plan professionnel : le dévouement au travail*

Sur le plan professionnel, l'accent est mis sur le dévouement au travail lors de l'apprentissage. Le patron soumet l'apprenti à des exercices pratiques et répétitifs pour qu'il puisse s'essayer petit à petit et en avoir la maîtrise. Ici également, le patron observe la manière dont l'apprenti met en pratique les enseignements reçus. A mesure qu'il « prend la main », des exercices de niveau supérieur lui sont donnés pour tester ses aptitudes. C'est une forme d'évaluation pratique qui se fait au fur et à mesure de l'apprentissage. Elle se fait essentiellement par l'observation.

Extrait EP 7, mécanique

*« A la tâche j'observe la manière dont il se donne ».*

Extrait EP 4, coiffure

*« Après les trois mois, elle commence par essayer sur un outil de travail que nous utilisons...Au fur et à mesure, s'il y a la finesse et la maîtrise, on évolue... Avec un peu d'intelligence et de courage, en un an déjà, elle peut être en mesure de travailler pour un client »*

Cette observation porte notamment sur tout ce que l'apprenti fait, ce qu'il entreprend et ce qu'il dit. Le patron analyse son abnégation au travail. L'abnégation au travail est appréciée par le travail sans relâche et la disponibilité à travailler au-delà même des heures réglementaires qui ont été fixées au départ. Le patron analyse également la manière dont l'apprenti se donne au travail. C'est-à-dire la façon dont il développe sa capacité d'apprentissage, son esprit de curiosité dans la quête du savoir.

Extrait EP 7, mécanique

*« ...moi je tiens compte d'abord du travail ».*

Extrait EP 1, couture

*« J'observe ses attitudes par rapport au travail... A travers son dévouement au travail je peux savoir si cet apprenti est conscient qu'il est à la recherche d'un savoir que je détiens ».*

Extrait EP 6, couture

*« Je le mets au travail pour voir s'il a le gout de ce travail, s'il aime ce qu'il est venir faire. Si je sens ces choses en lui, je peux placer ma confiance en lui jusqu'à la libération ».*

Extrait EP 2, coiffure

*« J'ai confiance en celui-là qui aime le travail, qui se donne au travail, celui-là, que si l'heure de sortir sonne et qu'il y a du travail, a de la peine à laisser le travail pour rentrer. Même si je lui demande de rentrer, il refuse et dit que le travail doit finir d'abord, j'ai confiance en cet apprenti et à partir de cet instant je sais que ce dernier a conscience et sait ce qu'il cherche ».*

En d'autres termes, le patron étudie le désir de l'apprenti, d'apprendre et de connaître, son amour pour le travail et aussi sa capacité d'adaptation et d'assimilation. Avec l'acharnement au travail de l'apprenti, son souci de bien faire le travail, le patron note que ce dernier a bonne conscience de ce qu'il est venu faire. Il est conscient que pour avoir la maîtrise, il doit se donner au travail.

Extrait EP 2, coiffure

*« J'ai aussi confiance en celui-là qui aime le travail pour lequel il est là et a du respect pour moi ou même parfois s'il fait tard préfère que moi je rentre et que lui va rester pour terminer le travail du client ».*

Extrait EP 6, coiffure

*« Je le mets au travail pour voir s'il a le gout de ce travail, s'il aime ce qu'il est venu faire. Si je sens ces choses en lui, je peux placer ma confiance en lui jusqu'à la libération ».*

En effet, tous les apprentis n'ont pas les mêmes aptitudes. Certains sont plus doués que d'autres.

Extrait EP 7, mécanique

*« Il y a certains, quand ils arrivent, ils commencent bien, mais après c'est autre chose. Quand tu l'envoies, il peut aller faire autre chose ». « Mon apprenti travaille, mais son problème, il ne capte pas vite. Quand je lui montre quelque chose, après il n'arrive pas à le refaire. Son souci c'est comment trouver l'argent quand je suis absent ».*

Or, le patron fonde sa confiance sur celui qui a plus de maîtrise. Car il va lui être utile dans le travail. Le patron peut lui confier les travaux de certains clients. Le patron est donc à la recherche de cet appui.

D'autres apprentis peuvent faire le métier par défaut en raison d'une mauvaise orientation des parents. Ces derniers peuvent imposer à l'apprenti le métier qu'il va apprendre contre son gré. Dans ce cas, il n'est pas très dévoué. Il n'est pas non plus motivé et donc il ne se donne pas au travail.

Extrait EP 7, mécanique

*« Si je vois qu'il ne peut pas réussir dans le métier là, je demande aux parents de retourner avec lui pour aller réfléchir. Un enfant peut dire qu'il veut être coiffeur et le parent peut refuser et lui proposer par exemple d'être chauffeur. Alors que ce n'est pas ça que l'enfant veut. Ce sont les raisons pour lesquelles je donne trois mois. Les trois mois me permettent d'apprécier ses aptitudes et sa moralité. Il peut être travailleur et ne pas être sérieux ».*

*« Un apprenti, lorsqu'il commence par gagner 200 Fcfa, 500 Fcfa... pour lui c'est fini parce qu'il a commencé à gagner. Quand tu lui apprends le travail, le lendemain, tu lui demandes de faire la même chose, c'est zéro ».*

Ainsi, il n'est pas rare de constater que certains nouveaux apprentis peuvent être plus doués que des anciens dans l'atelier. Le patron a aussi besoin de mettre sur le marché des personnes qu'il a formées. Ceci participe à sa renommée et à son honneur. D'où l'insistance sur le suivi professionnel de l'apprenti.

Le suivi de l'apprenti passe aussi par des tests de moralité.

#### **- *Suivi de l'apprenti au plan moral***

En plus du dévouement au travail, le patron cherche à vérifier si l'apprenti est digne de confiance en faisant des tests, des enquêtes pour apprécier sa moralité. L'enquête de moralité peut se faire à l'interne comme à l'externe. A l'interne, cela peut se faire auprès des autres apprentis. A l'externe cela se fait auprès de l'entourage et auprès de ceux vers qui l'apprenti est envoyé (en général les clients).

Ces tests permettent au patron d'évaluer l'honnêteté ou la malhonnêteté de l'apprenti. L'honnêteté participe à la construction de la confiance. Car, tous les apprentis ne sont pas honnêtes. Le patron est donc obligé de mettre en œuvre des mécanismes de suivi pour détecter les cas de malhonnêteté comme on peut le constater dans les propos illustratifs suivants :

Extrait EP 2, coiffure

*« À leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste, ils peuvent aller prendre et ne rien me dire et dépenser ; parfois même si je commande pour 100F par exemple, après mes enquêtes, j'apprends qu'il a acheté pour 75F ».*

*« Je procède aussi par d'autres moyens, je mets souvent de l'argent à n'importe quel endroit dans l'atelier, celui qui trouve et me l'amène j'ai confiance en lui » ;  
« s'il travaille en mon absence, l'argent que le client a payé, il me le dit sans rien prélever ; j'ai confiance en lui. Mais s'il avait menti par rapport à ce que le client a payé, c'est toujours en leur sein que je vais apprendre le montant réel payé par le client ».*

Extrait EP 6, couture

*« (Après un temps d'observation), je peux l'envoyer dans ma chambre pour voir s'il n'est pas un voleur, voir s'il est venu vraiment apprendre. A partir de ces choses, je peux le déclarer comme un sérieux ou pas ».*

Extrait EP 7, mécanique

*« Il y a le côté du vol. Tu changes une pièce, tu déposes. Tu reviens, tu vois ça là-bas. Là c'est bon. Il y a d'autres enfants, tu changes une pièce, tu déposes. Le temps de revenir, ils ont déjà vendu à ceux qui achètent les fers ».*

*« Un autre enfant, tu peux lui donner 2.000 Fcfa pour aller acheter une pièce, il va te demander, patron combien on la vend. Tu lui dis va, si on te donne la monnaie, tu ramènes. Il va, il paie et il t'amène la monnaie. Certains enfants vont te ramener la monnaie qu'il faut, d'autres vont te raconter des histoires. Alors que c'est là que j'achète tous les jours. Je suis obligé d'appeler le vendeur pour demander le prix auquel il a vendu. Et là je découvre que cet enfant est venu pour voler. Cet enfant, je lui commande encore le lendemain, s'il répète le même acte, là je sais qu'il n'est pas venu pour apprendre ».*

Lorsque l'apprenti fait usage de faux avérés, le patron lui donne des leçons de moral avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Extrait EP 7, mécanique

*« Chaque fois je lui dis l'argent 2000 Fcfa, 3000 Fcfa, il faut voir l'avenir et non aujourd'hui. Quand tu seras grand avec des charges (louer une chambre, se marier etc...) qu'est-ce que ces petits sous peuvent te faire...Quand je parle, je parle (bon)...c'est avant qu'on tape. Maintenant si tu veux taper, l'enfant va refuser d'apprendre. Je suis obligé de beaucoup parler ».*

Dans certains cas, les autres apprentis en tant que collègues sont mis à contribution pour lui prodiguer des conseils.

Extrait EP 2, coiffure

*« Je demande aux autres apprentis en qui j'ai confiance de lui parler, de lui donner des conseils... »*

Dans ce registre, le respect envers le patron, envers les autres apprentis ou envers les tiers sont aussi observés.

Extrait EP 5, coiffure

*« Dans un atelier, tu dois respect à ceux qui étaient là avant toi dans le travail et dans les propos...il faut respecter les plus anciens dans l'atelier».*

Extrait EP 8, couture

*« et aussi avoir du respect pour toute autre personne »*

Lorsque l'apprenti n'écoute pas les conseils qui lui sont donnés à l'interne, ses parents peuvent être sollicités.

Extrait EP 7, mécanique

*« S'il n'écoute pas, je lui demande soit d'appeler ses parents soit je vais dans leur maison pour les convoquer ».*

La discipline est tout aussi importante que le respect. Au risque que « l'atelier ne devienne un lieu où chacun fait ce qu'il veut », les règles de discipline doivent être observées. Ceci participe à l'éducation des nouveaux venus. Sans la discipline, les nouveaux venus vont suivre les mauvais pas des plus anciens et l'atelier deviendra un lieu où chacun fait ce qu'il veut.

Lorsque l'apprenti se montre dévoué au travail, qu'il est respectueux, discipliné et de bonne moralité, il est crédible aux yeux du patron. Le patron arrive à cette décision sur la base de son évaluation personnelle. La crédibilité apparaît comme essentiel pour que la confiance s'installe. Ceci nous amène à créer la catégorie « **crédibilité** ».

### **Catégorie « crédibilité »**

Au fil du temps, la confiance s'installe petit à petit. En ce moment, le patron peut se fier à l'apprenti et lui déléguer des responsabilités.

#### **- Confier des responsabilités**

Pour commencer, le patron peut confier la garde de certains éléments essentiels comme la clé de l'atelier ou la caisse ou encore les fournitures (matériel de travail). La clé de l'atelier est un élément de sécurité et donc n'est pas confiée à n'importe qui. L'apprenti qui la détient bénéficie d'une marque de confiance du patron. Le patron sait, par le biais du test de moralité que ce dernier va prendre soin de bien fermer les portes à la fin de la journée, qu'il va bien garder la clé pour qu'elle ne se perde pas. Il sait également que ce dernier ne va pas manifestement organiser un cambriolage de l'atelier et qu'il n'y aura pas de perte ou de dissimulation d'objets dans son atelier.

Ensuite, le patron peut lui confier la caisse. C'est un témoignage de la fidélité de l'apprenti, de sa bonne moralité. Lorsque l'apprenti fait une bonne tenue de la caisse, et qu'il n'est pas constaté des manques de solde, il bénéficie de la confiance du patron jusqu'à ce qu'un jour on découvre des anomalies.

Extrait EP 2, coiffure

*« Pour ce qui est de la caisse. Je la confie à tout le monde et je suis celui qui a bien géré, c'est à cette personne que je laisse la caisse pour toujours ».*

Extrait EP 3, couture

*« Si l'apprenti ne vole pas, je peux lui laisser tout ce que j'ai comme fournitures de travail sans compter. Mais dans le cas où il vole, avant de m'absenter je dois faire l'inventaire de ce que je vais lui laisser ».*

La crédibilité passe aussi par la gestion des relations avec les clients.

- **Relation avec les clients**

La relation avec les clients peut se faire en présence du patron comme en son absence. Il arrive que le patron envoie l'apprenti vers un client pour un service. Ou, en cas d'absence, le patron peut aussi confier à l'apprenti un travail à livrer au client. A son retour le patron fait une enquête de satisfaction en se renseignant auprès du client. Cette enquête peut porter sur le comportement de l'apprenti (gestes, parole...) ou sur la manière dont le service a été rendu.

Extrait EP 2, coiffure

*« Pour avoir confiance en mon apprenti, je regarde aussi s'il a bien pris soin des clients ».*

Extrait EP 7, mécanique

*« Avant d'envoyer un apprenti chez un client, je vois comment il parle, est ce qu'il garde des secrets etc., avant de commencer par l'envoyer chez un client ».*

Malgré toutes les stratégies mises en place par le patron, il y a des zones d'incertitude qui planent sur tout le processus. Car la confiance n'est pas toujours absolue. D'où la catégorie « incertitude ». C'est une catégorie transversale qui touche tout le processus de construction de la confiance du patron envers son apprenti. Nous avons ainsi créé la catégorie « **incertitude** ».

**Catégorie « incertitude »**

Comme le témoigne les propos ci-dessous, la confiance n'est pas toujours totale, à 100%. Certains apprentis pourraient se montrer dévoués au travail et honnêtes en tout point. Cependant, il est possible qu'ils trahissent le patron un jour.

Extrait EP 1, couture

*« Tu peux avoir confiance en un apprenti qui peut te trahir. C'est Dieu seul qui peut nous guider ».*

*« Je ne peux pas avoir confiance au point de lui confier toute ma vie. Il faut toujours des réserves car le monde dans lequel nous vivons est compliqué ».*

Extrait EP 12, coiffure

*« De nos jours c'est un peu rare d'avoir confiance en un apprenti ».*

Extrait EP 6, couture

*« L'apprenti ne va pas vite montrer ce qu'il est. C'est progressivement qu'il va se révéler. C'est pourquoi je confie tout à Dieu. Je prie pour eux pour qu'ils laissent les mauvais comportements ».*

*« Le patron seul ne peut rien, on doit tout remettre entre les mains de Dieu ».*

Extrait EP 10, menuiserie

*«...nous prions pour qu'il termine »*

Dans un entretien informel, nous pouvons noter que la trahison arrive parfois quand l'apprenti acquiert une certaine maîtrise du travail. Il peut détourner des clients du patron pour aller leur faire des travaux rémunérés ailleurs. C'est pourquoi le patron s'en remet à l'ordre divin, à Dieu par la prière afin que l'apprenti en qui on pense avoir confiance ne détourne pas par la suite l'argent, le matériel ou les clients etc...

Les différentes catégories créées et leurs caractéristiques sont résumées dans le tableau 17. Nous faisons ressortir pour chaque étape les pratiques de GRH (PGRH) correspondantes. Dans ce processus, la rémunération n'apparaît pas de façon explicite. Cependant, le patron fait des gestes, donne des cadeaux, des gratifications durant l'apprentissage. Nous retrouverons cela plus loin dans le témoignage des apprentis.

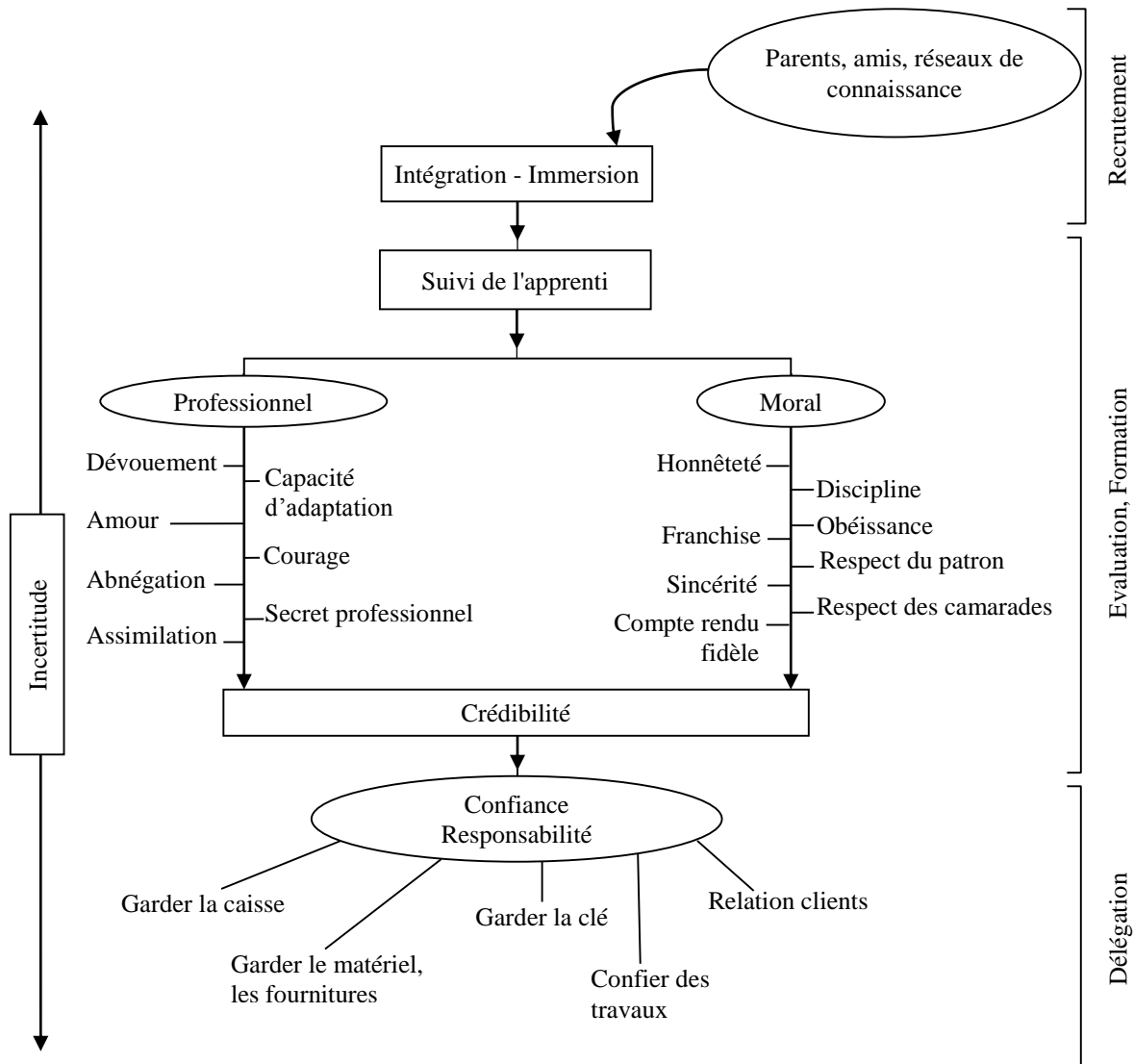
**Tableau 17: Récapitulatif des catégories et leurs caractéristiques**

| Eléments du processus        | Caractéristiques                       | Explications   | PGRH                     |
|------------------------------|--|--|--------------------------|
| <b>Intégration-immersion</b> | Cautions morale<br>procédures          | - parent, tuteur<br>-fixer les règles et conduite à tenir<br>- explication sur le travail<br>- montrer par des exemples pratiques<br>-observation attitude, conduite | Recrutement              |
| <b>Suivi de l'apprenti</b>   | Apprentissage<br>Dévouement au travail | - observer attitudes<br>- aimer le travail<br>- ne tient pas compte de l'heure de sortie<br>- zèle pour le travail   | Formation                |
|                              | Test de moralité                       | - honnêteté / malhonnêteté<br>- compte rendu fidèle<br>- argent<br>- conscience<br>- conseil   | Evaluation               |
| <b>Crédibilité</b>           | Confier des responsabilités            | - laisser la clé de l'atelier<br>- confier la caisse<br>- confier le matériel  | Délégation               |
|                              | Relation avec les clients              | - Service rendu aux clients<br>- satisfaction du client  | Délégation<br>Evaluation |
| <b>Incertitude</b>           | Divin                                  | -sacrifice<br>- Dieu, prière   | Evaluation               |
|                              |  |  | Délégation               |

**Source : Données de la recherche (2017)**

A travers la figure 5, nous schématisons le processus de construction de la confiance du patron envers l'apprenti.

**Figure 5: Processus de construction de la confiance du patron envers l'apprenti**



En analysant ces différentes étapes du processus de construction de la confiance, nous pouvons relever que le patron manifeste sa confiance envers ses apprentis lorsqu'il observe en eux, la présence de certaines valeurs comme : le travail, l'honnêteté, le respect, la discipline et l'obéissance.

### 4.1.3. Valeurs recherchées chez l'apprenti

Le travail est caractérisé par : le dévouement, l'abnégation, le courage, la capacité d'adaptation, l'assimilation, l'amour pour le travail, le secret professionnel.

L'honnêteté s'entend comme la franchise, la sincérité, le fait de dire la vérité, faire un compte rendu fidèle, être crédible.

Le respect envers le patron, les autres apprentis et les clients.

La discipline et l'obéissance font référence à l'observation des règles de conduite dans l'atelier, l'écoute et la mise en pratique des conseils qui sont prodigués par le patron.

Une synthèse des valeurs recherchées chez l'apprenti par le patron dans le processus de construction de sa confiance en lui est faite dans le tableau 18.

**Tableau 18: Synthèse des valeurs recherchées chez l'apprenti**

| N° | Valeurs recherchées           | Caractéristiques   | PGRH                                  |
|----|-------------------------------|--|---------------------------------------|
| 1  | Le travail                    | - dévouement au travail<br>- l'abnégation<br>- l'amour pour le travail<br>- la capacité d'adaptation (curiosité, initiative, quête de savoir, aptitude)<br>- courage<br>- secret professionnel | Formation<br>Evaluation               |
| 2  | L'honnêteté                   | - franchise, ne pas voler<br>- sincérité, dire la vérité<br>- compte rendu fidèle<br>- crédibilité   | Formation<br>Evaluation<br>Délégation |
| 3  | Le respect                    | - respect envers patron<br>- respect envers les autres apprentis<br>- respect des clients  | Evaluation<br>Formation<br>Délégation |
| 4  | La discipline<br>L'obéissance | - observer les règles<br>- bonne conduite<br>- écouter les conseils et les mettre en pratique  | Evaluation<br>Formation<br>Délégation |

**Source : Données de la recherche (2017)**

A l'issue de l'analyse des données recueillies auprès des patrons, nous pouvons formuler les énoncés suivants :

### Enoncé 1

**La confiance du patron envers l'apprenti est fondée sur une série d'attentes positives portant sur les valeurs travail, honnêteté, respect, discipline et obéissance.**

### Enoncé 2

**La confiance du patron envers l'apprenti n'est pas toujours totale. Le patron s'en remet à Dieu dans la prière.**

Nous avons par la suite cherché à confirmer auprès des apprentis eux-mêmes, les valeurs recherchées par les patrons. A cet effet, nous leur avons posé la question suivante : selon vous, qu'est-ce qui fait que votre patron peut avoir confiance en vous ?

Comme nous pouvons constater dans les propos des apprentis, on retrouve les valeurs : *honnêteté, travail bien fait, respect du patron, compte rendu fidèle*. Voici quelques extraits des verbatims.

Extrait Entretien Apprenti 1 (Extrait EA 1), mécanique

*« Si mon patron a confiance en moi, c'est parce que s'il me confie de l'argent, je ne dépense pas, je garde jusqu'au jour où il vient me le réclamer ».*

Extrait EA 2, mécanique

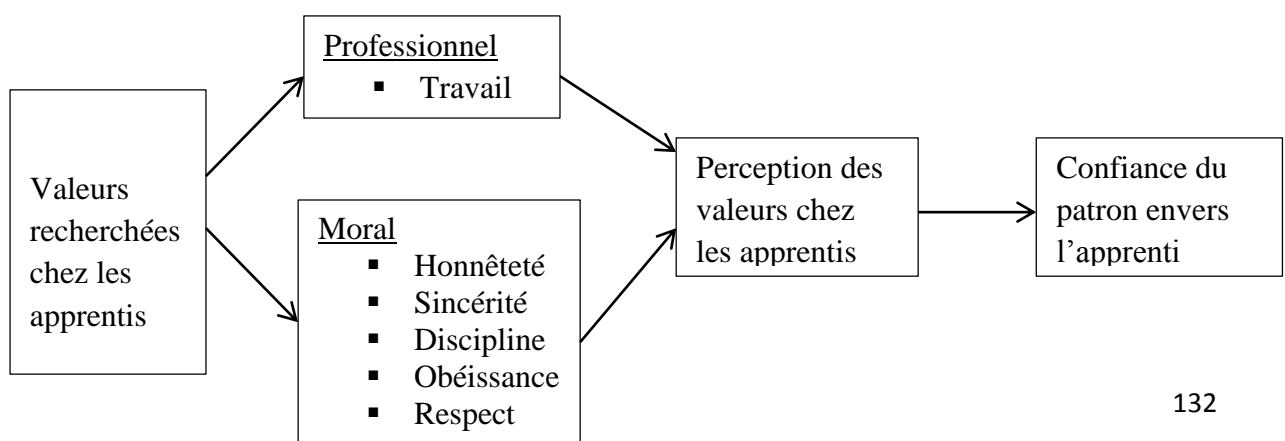
*« Mon patron a confiance en moi car il me confie des secrets que je ne dévoile pas ».*

Extrait EA 3, couture

*« Mon patron a confiance en moi parce que je fais bien le travail qu'il me confie... ; je le respecte et je lui fais le compte rendu fidèle des travaux exécutés en son absence ».*

La figure 6 présente la modélisation de la confiance du patron envers les apprentis.

**Figure 6: Modélisation de la confiance du patron envers les apprentis**



A travers la figure 6, nous pouvons retenir que les valeurs recherchées par le patron chez les apprentis sont de deux ordres : au plan professionnel (dévouement au travail, abnégation, courage, capacité d'adaptation et d'assimilation, amour pour le travail, secret professionnel) et moral (honnêteté, sincérité, discipline, obéissance et respect). La perception de ces valeurs chez les apprentis permet au patron de manifester sa confiance envers ces derniers.

Nous abordons à présent l'analyse de la confiance des apprentis envers le patron.

#### **4.2. La confiance des apprentis envers le patron**

Nous abordons ici le second pôle de la relation de confiance : la confiance des apprentis envers le patron. A l'analyse des données collectées auprès des apprentis, leur confiance envers le patron peut se constituer autour de trois aspects : sur les plans professionnel, social et moral. Avant de développer ces différents points, nous présentons les caractéristiques des apprentis interviewés.

**Tableau 19: Caractéristiques des apprentis interviewés**

| Secteur d'activité | Nombre d'interviews |
|--------------------|---------------------|
| Couture            | 2                   |
| Coiffure           | 3                   |
| Mécanique          | 4                   |
| Menuiserie         | 2                   |
| <b>Total</b>       | <b>11</b>           |

Les entretiens d'une durée moyenne de 30 mn ont eu lieu à Cotonou au cours des mois d'octobre, novembre et décembre 2017.

##### **4.2.1. Dimensions de la confiance des apprentis envers le patron**

###### **- Sur le plan professionnel**

Avant tout, l'apprenti est à la quête d'un savoir à travers la formation qu'il va recevoir auprès de son patron. La qualité de la formation est donc un élément essentiel pour la manifestation de la confiance de l'apprenti envers son patron. En ce sens que le patron détient des connaissances que l'apprenti est venu acquérir.

Extrait EA 6, mécanique

*« J'ai confiance en notre patron à cause de l'encadrement, la manière dont il nous montre les choses. Si je fais mal, il me tape ».*

Ainsi, l'apprenti manifeste sa confiance envers le patron qui lui assure une bonne formation professionnelle. Par bonne formation on entend un apprentissage dans lequel, le patron est assez ouvert, accessible et disponible. Il ne cache rien aux apprentis sur le plan professionnel. Il leur confie beaucoup de travaux à faire. Il est prêt à corriger les erreurs de l'apprenti jusqu'à ce que ce dernier ait une bonne maîtrise. C'est un bon éducateur.

Extrait EA 1, mécanique

*« Quand ce que je fais n'est pas bon, il me le dit, il me corrige ».*

Extrait EA 2, mécanique

*« Il ne me cache rien dans le domaine du travail ».*

Extrait EA 3, menuiserie

*« Il me considère et me montre les choses dans le domaine du travail.*

Le patron représente un modèle pour l'apprenti. De ce fait, il doit être également exemplaire. Il est aussi un conseiller.

Extrait EA 11, coiffure

*« Notre patronne nous a acceptés comme ses enfants. Elle nous donne des conseils d'une mère à ses filles ».*

En résumé, nous pouvons relever que sur le plan professionnel, l'apprenti observe chez le patron les attitudes et comportements suivants :

- qualité de l'apprentissage, ouverture du patron, accessibilité du patron, disponibilité du patron.

Les apprentis manifestent également leur confiance envers le patron qui pense au côté social de l'apprentissage.

- **Sur le plan social**

En plus de la qualité de la formation qui est recherchée par les apprentis, ces derniers mettent un point d'honneur sur le volet social de leur formation. Notamment, les diverses assistances (alimentaires, financières, vestimentaires) dont ils bénéficient de la part du patron, les gratifications lors des fêtes. Les gratifications sont une forme de rémunération en nature (habits, chaussures, repas) ou en espèces (argent de poche).

Pour la plupart d'entre eux, les apprentis ne vivent pas avec leur géniteur. Ils sont envoyés dans les centres urbains auprès du patron. Certains passent donc la nuit dans les ateliers, d'autres sont logés au domicile du patron. Ils ont des besoins à satisfaire surtout sur le plan alimentaire ou vestimentaire. Malheureusement, ils ne sont pas des salariés et n'ont pas non plus de l'argent pour pouvoir faire face à leurs besoins. Dans ce contexte, le soutien du patron est recherché par ces derniers. Or, tous les patrons ne sont pas facilement accessibles et disposés à apporter cet appui de façon régulière.

Extrait EA 2, mécanique

*« Si j'ai faim et que je lui dis, il fait toujours un geste côté nourriture ».*

Extrait EA 4, couture

*« Il s'occupe de moi sur le plan vestimentaire et alimentaire ».*

Extrait EA 6, mécanique

*« Il me coud des habits et me donne de l'argent ».*

Les patrons font des gestes par moment et particulièrement à l'approche des fêtes. C'est pourquoi les apprentis ont évoqué dans leur discours ce volet social comme d'une importance à la manifestation de la confiance.

Sur le volet social, nous pouvons noter que l'apprenti observe la manière dont le patron lui apporte de l'assistance sur le plan financier, alimentaire et vestimentaire.

En plus du volet professionnel et social, les apprentis ont abordé aussi le volet moral.

- **Sur le plan moral**

Les apprentis interrogés ont évoqué également le volet moral comme élément de manifestation de leur confiance envers le patron. Notamment la question de l'honnêteté et de la discrétion.

Un apprenti peut cotiser de l'argent auprès de son patron en vue d'acheter un matériel ou un équipement de travail plus tard. A terme, lorsque l'apprenti en a besoin, le patron peut ne pas être en mesure de restituer la somme si entre temps, il l'avait utilisée pour ses besoins personnels. C'est en cela que la question de l'honnêteté se pose.

Extrait EA 7, mécanique

*« Par exemple, si je cotise de l'argent auprès de mon patron pour acheter les fournitures pour mon travail et que le jour où j'en ai besoin, je demande et il me remet, je peux avoir confiance en lui ».*

L'apprenti peut aussi confier sa vie privée à son patron. Il n'aimerait pas entendre que le patron divulgue ce qui est pour lui un secret. La discrétion du patron est ici recherchée par l'apprenti.  
*« Si je lui confie un secret et qu'il ne le ventile pas, j'ai confiance en lui ».*

Sur le plan moral les attitudes observées chez le patron sont essentiellement la discrétion et l'honnêteté.

De ce qui précède, nous pouvons noter que les apprentis manifestent leur confiance envers le patron lorsqu'ils observent chez ce dernier, certaines attitudes et comportements que nous synthétisons dans le tableau 20.

#### **4.2.2. Attitudes et comportements recherchées chez le patron**

Au cours du processus de construction de la confiance, l'apprenti observe les comportements et attitudes du patron sur les plans professionnel, social et moral avant de lui manifester sa confiance.

Les attitudes recherchées chez le patron par l'apprenti sont relevés dans le tableau 20 de la page suivante.

**Tableau 20: Synthèse des attitudes recherchées chez le patron**

| N° | Domaine       | Attitudes recherchées   | PGRH                                      |
|----|---------------|---|---|
| 1  | Professionnel | - qualité de l'apprentissage<br>- ouverture du patron<br>- accessibilité du patron<br>- disponibilité du patron       | Formation                                 |
| 2  | Social        | - assistance financière<br>- assistance alimentaire<br>- assistance vestimentaire (habits, chaussures lors des fêtes) | Rémunération (gratification, rétribution) |
| 3  | Moral         | - discrétion<br>- honnêteté   | Evaluation                                |

**Source : Données de la recherche (2017)**

L'analyse des résultats issus des données recueillies auprès des apprentis, nous permet de formuler les énoncés suivants :

### **Enoncé 3**

**La confiance des apprentis envers le patron est fondée sur la croyance que le patron est ouvert, accessible, disponible et qu'il donnera une formation de qualité.**

### **Enoncé 4**

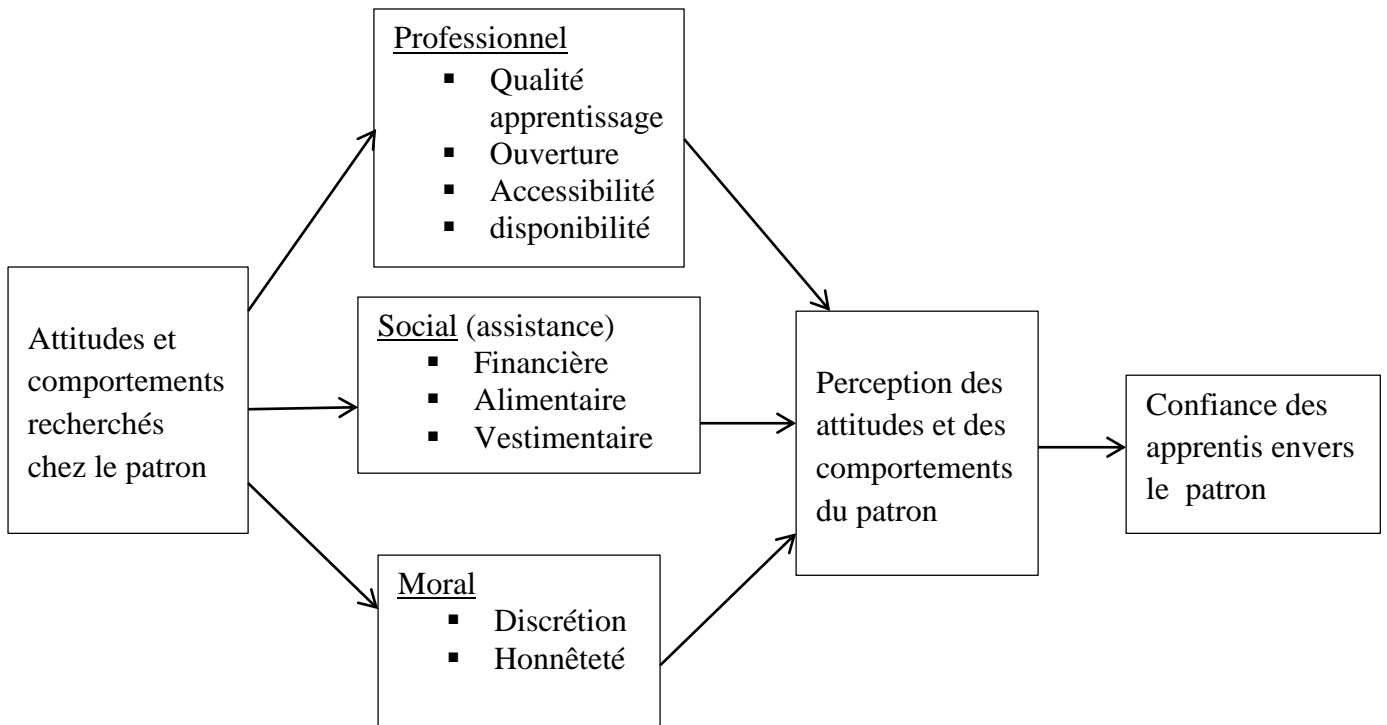
**La confiance des apprentis envers le patron est fondée sur la croyance que le patron portera une assistance financière, alimentaire, vestimentaire en cas de besoin.**

### **Enoncé 5**

**La confiance des apprentis envers le patron est fondée sur des attentes positives portant sur la discrétion et l'honnêteté.**

La modélisation de la confiance des apprentis envers le patron est la suivante :

**Figure 7: Modélisation de la confiance des apprentis envers le patron**



A partir de la figure 7, nous pouvons noter que les attitudes et comportements du patron recherchés par l'apprenti sont de trois ordres : professionnel (qualité de l'apprentissage, ouverture, accessibilité, disponibilité), social (assistances financière, alimentaire et vestimentaire) et moral (discrétion, honnêteté). La perception de ces attitudes et comportements chez le patron, permet aux apprentis de manifester leur confiance envers ce dernier.

En combinant les deux pôles de la relation, c'est-à-dire la confiance du patron envers l'apprenti et la confiance de l'apprenti envers le patron, nous pouvons parler de la confiance mutuelle, si les comportements et attitudes présentés par le patron sont positifs et que les apprentis développent de bonnes valeurs. Dans ce contexte, les différentes dimensions de la confiance évoquées par les acteurs semblent être complémentaires. Ainsi la confiance mutuelle se manifeste et se pratique sur les plans professionnel, moral et social.

En effet, sur le plan professionnel, pendant que le patron est à la recherche du dévouement de l'apprenti pour le travail, ou sa capacité d'adaptation et d'assimilation, l'apprenti est à la recherche d'une formation de qualité, d'un patron ouvert, accessible et disponible.

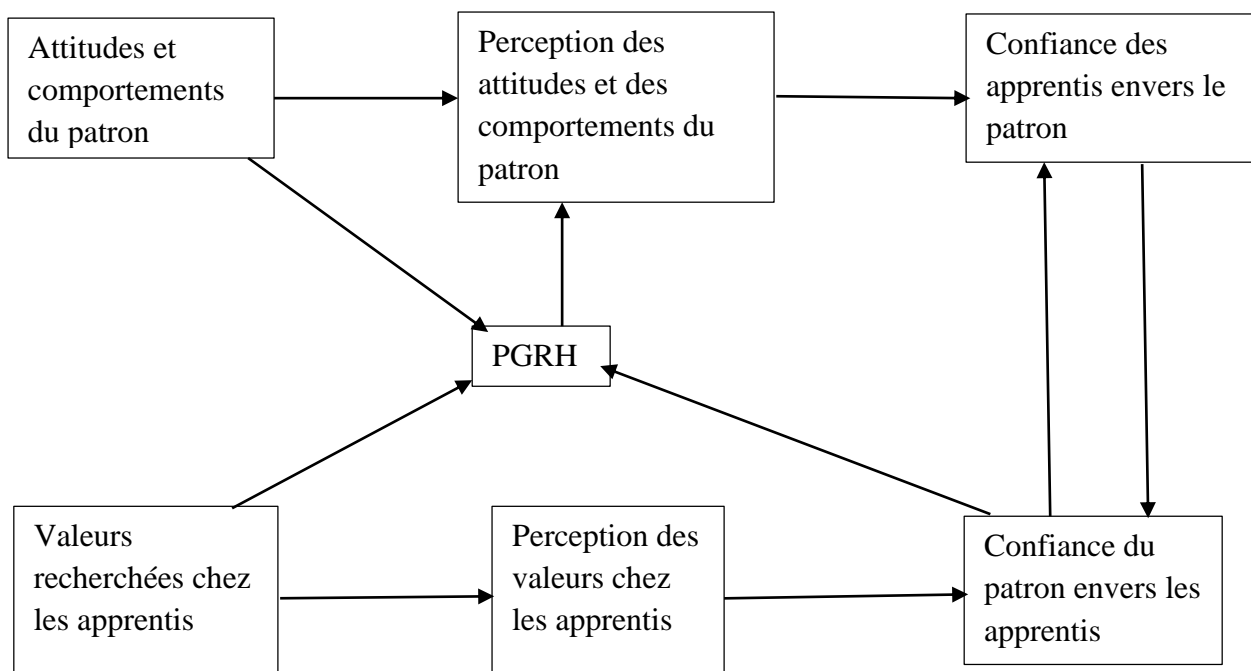
De plus, au plan moral, le patron met l'accent sur l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance et le respect. Dans le même temps l'apprenti recherche également l'honnêteté et la discrétion du patron.

Enfin, sur le volet social, le patron apporte une assistance financière, alimentaire et vestimentaire aux apprentis à travers des cadeaux, des gratifications, de l'argent de poche, de la nourriture. Or c'est justement ce que recherchent les apprentis.

Dans cette relation de confiance, les PGRH du patron sont influencées aussi bien par ses caractéristiques propres, par les caractéristiques des apprentis que par la confiance qu'il a envers les apprentis.

Nous modélisons cette relation de confiance mutuelle et les PGRH comme suit à la figure 8.

**Figure 8: Confiance mutuelle entre apprentis et patron et influence sur les PGRH**



Nous nous sommes enfin intéressés à la confiance entre les apprentis dans les ateliers. Cette analyse nous permettra de savoir si dans le cadre des TPE du secteur informel, la confiance entre apprentis permet de renforcer ou non la confiance du patron envers ses apprentis

### 4.3. La confiance entre apprentis

L'analyse des données collectées auprès des apprentis permet de déduire que la confiance entre eux repose également sur un certain nombre de valeurs que sont : la discrétion, le partage, le soutien, la solidarité, l'entraide, la moralité.

#### 4.3.1. Caractéristiques de la confiance entre apprentis

##### - *La discrétion*

Les apprentis s'échangent beaucoup entre eux sur des questions aussi bien professionnelles que privées. Ainsi, comme relevant de la nature humaine, un apprenti ne conçoit pas qu'un secret qu'il a confié à l'autre soit divulgué. La discrétion appelle donc beaucoup de retenue dans les actes et dans les paroles.

Extrait EA 8, couture

*« Je confie un secret à une personne et avec le temps, je vois si elle va livrer ce secret à d'autres ».*

Extrait EA 1, mécanicien

*« J'ai confiance en eux quand ils ne ventilent pas des secrets que je leur ai confiés ».*

Extrait EA 3, menuiserie

*« Je leur fait confiance par rapport à leurs actes, leurs manières de faire, leurs propos ».*

##### - *Le partage, la solidarité, le soutien et l'entraide*

Le partage et la solidarité sont des valeurs tout aussi importantes pour la manifestation de la confiance entre apprentis. Le partage se fait aussi bien au plan professionnel que social. Au plan professionnel, il peut s'agir de partage de savoirs, de connaissances ou des expériences.

Extrait EA 3, menuiserie

*« Si je ne connais pas quelque chose et que je demande, ils me montrent sans condition ».*

Sur le plan social ou des relations humaines, il peut s'agir de partage de repas au cas où l'autre n'a pas de moyen pour s'offrir le déjeuner par exemple. Les apprentis sont donc solidaires les uns des autres. Ils se soutiennent ainsi et s'entraident.

Extrait EA 11, coiffure

*« Mes amis apprentis me viennent aussi en aide dans les moments où je n'ai pas d'argent. Elles m'aident à manger, ce qui m'amène à leur faire confiance. Moi-même j'en fais de même lorsqu'elles n'amènent pas de l'argent. Nous nous entraïdons ».*

- **La moralité**

La valeur morale est aussi présente dans la perception des apprentis de leur confiance mutuelle. En effet, les cas de vol sont légions entre apprentis. Très souvent, un objet déposé à un endroit par l'un des apprentis peut facilement être pris par l'autre sans en avertir le propriétaire.

Extrait EA 7, mécanique

*« Entre apprentis, j'ai confiance en celui à qui je confie quelque chose et au moment où j'en ai besoin, je le reprends facilement. »*

*« Si nous utilisons à deux un endroit, et que je dépose une chose, et cette chose n'est pas déplacée de son endroit initial, alors j'ai confiance ».*

L'analyse des résultats, nous révèle que les apprentis aussi manifestent entre eux leur confiance mutuelle lorsque certaines valeurs sont observées. Ces valeurs sont synthétisées dans le tableau 21.

### 4.3.2. Synthèse des valeurs recherchées

**Tableau 21: Synthèse des valeurs recherchées entre apprentis**

| N° | Valeurs recherchées               | Caractéristiques   |
|----|-----------------------------------|--|
| 1  | Discrétion                        | - garder le secret<br>- retenue dans les actes et les paroles  |
| 2  | Partage<br>Solidarité<br>Entraide | - partage des savoirs, des connaissances, des expériences<br>- partage de repas<br>- soutien mutuel<br>- amour du prochain |
| 3  | Bonne moralité                    | - ne pas prendre ce qui ne t'appartient pas<br>- ne vole pas<br>- franchise, honnêteté                                     |

**Source : Données de la recherche (2017)**

A partir des résultats du tableau 21, la confiance entre apprentis peut être énoncée comme suit :

#### **Enoncé 6**

**La confiance mutuelle entre apprentis est fondée sur une série d'attentes positives portant sur les valeurs discrétion, partage, solidarité, entraide, bonne moralité.**

Le développement de la confiance mutuelle entre apprentis peut-il avoir une influence sur la confiance du patron envers les apprentis ?

Pour répondre à cette préoccupation, nous sommes repartis sur le terrain pour faire 5 entretiens complémentaires avec les patrons dont 1 couturier, 1 coiffeur, 1 menuisier, 2 mécaniciens.

A partir des données recueillies, nous avons relevé que la confiance entre apprentis peut influencer soit positivement soit négativement la confiance du patron envers les apprentis.

Dans certains cas, lorsque les apprentis se font confiance, ils peuvent s'associer pour nuire.

Par solidarité par exemple, les apprentis ne déclarent pas un mauvais acte commis par l'un d'entre eux. Comme le témoignent les *verbatim* suivants :

Extrait EP 13, coiffure

« ...si quelque chose se passe dans l'atelier, je ne serai au courant de rien ».

Extrait EP 14, couture

*« Lorsqu'il y a confiance entre eux et que l'un commet une faute, cela reste entre eux. Ils te le cachent ».*

Extrait EP 15, mécanique

*« S'il y a un dégât ou une perte, ils le cachent entre eux et je ne suis pas informé ».*

Les apprentis peuvent également par solidarité, voler le patron en ne faisant pas les comptes rendus des travaux faits en son absence. Ils peuvent aussi détourner les clients du patron.

Extrait EP 14, couture

*« S'ils font un travail en ton absence, personne ne te fait le compte rendu. Ils se partagent les sous ».*

Extrait EP 17, mécanique

*« ...si des apprentis se font confiance, ils essaient de détourner les clients ».*

Dans les cas que nous venons de citer, la confiance entre apprentis peut les conduire par solidarité dans la perversité à développer des vices. Pour ce faire, certains patrons préfèrent avoir une affinité avec au moins un apprenti. Et ce dernier peut l'informer de tout ce qui se passe entre eux.

Extrait EP 15, mécanique

*« C'est bon pour le patron d'être bien avec au moins un apprenti ».*

Extrait EP 13, coiffure

*« ... s'ils ne se font pas confiance, je suis au parfum de tout ce qui se passe en bien comme en mal. Surtout ce qu'ils font en mal ».*

Dans d'autres cas, la confiance entre apprentis, renforce la confiance du patron envers les apprentis. En ce sens que cela facilite le travail en commun. Les apprentis peuvent se partager les tâches, les expériences. Ainsi, le patron est confiant qu'en cas d'absence, ses apprentis peuvent satisfaire un client. Les propos suivants illustrent ce constat.

Extrait EP 15, mécanique

*« Quand je ne suis pas là, je suis à l'aise ».*

Extrait EP 16, menuisier

« Quand un client arrive en mon absence, ils se mettent ensemble pour lui faire le travail ».

« Je pense que c'est vraiment avantageux pour moi que mes apprentis se fassent confiance. Cela me facilite le travail des clients ».

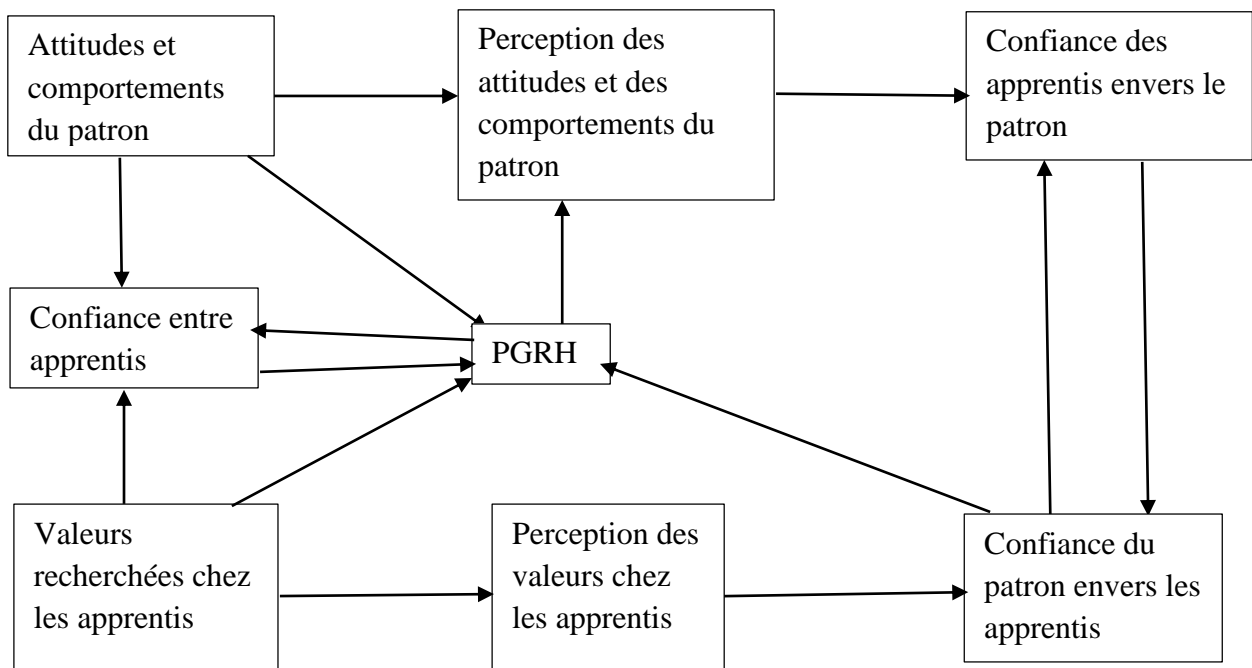
Extrait EP 17, mécanique

« Si je ne suis pas là, ils peuvent travailler et avancer... Quand l'un est bloqué sur un travail, il peut faire appel à son second pour lui venir en aide et vice versa ».

De part ces analyses, la confiance entre apprentis peut renforcer ou réduire la confiance du patron envers ses apprentis. Le tout dépend du comportement des apprentis et de la manière dont le patron lui-même se comporte envers eux.

Au total, nous pouvons modéliser les manifestations de la confiance dans la gestion des ressources humaines du secteur informel au Bénin comme suit à la figure 9.

**Figure 9: Confiance entre les apprentis et le patron dans les TPE du secteur informel au Bénin**



En analysant la figure 9, nous pouvons mettre en exergue les enseignements suivants :

- Les attitudes et comportements du patron influencent d'une part les perceptions de la confiance des apprentis. D'autre part ces attitudes et comportements du patron influencent ses choix en matière de PGRH. Les perceptions des attitudes et comportements du patron en termes de qualité de l'apprentissage, d'ouverture, de disponibilité, d'accessibilité, d'assistances diverses, de discrétion et d'honnêteté renforcent la confiance des apprentis envers le patron.
- Les valeurs recherchées chez l'apprenti influencent les perceptions de confiance du patron. Ces valeurs influencent également les PGRH que le patron va mettre en œuvre. Les perceptions des valeurs travail, honnêteté, sincérité, discipline, obéissance, respect influencent la confiance du patron envers les apprentis.
- Les PGRH mises en œuvre par le patron influencent également les perceptions de la confiance des apprentis envers le patron.
- La confiance du patron envers les apprentis influence la confiance des apprentis envers le patron et vice versa.
- Aussi bien les caractéristiques du patron que les caractéristiques des apprentis influencent la confiance entre apprentis.
- La confiance entre apprentis peut modifier les PGRH mises en œuvre par le patron.
- Les PGRH mises en œuvre par le patron peuvent influencer la confiance entre apprentis.

A partir de cette synthèse théorique, l'énoncé central qui émerge des données recueillies sur le terrain peut être libellé comme suit :

### **Enoncé central**

**La confiance entre les apprentis et le patron dans les TPE est un processus qui se construit depuis le recrutement de l'apprenti jusqu'à sa libération. Elle se manifeste à partir d'un ensemble de valeurs et d'attitudes observées par le patron et par les apprentis. D'un côté, le patron fonde sa confiance envers l'apprenti si ce dernier développe des valeurs comme le travail, l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance, le respect. De l'autre côté, l'apprenti fonde sa confiance envers le patron qui lui assure un apprentissage de qualité, qui est ouvert, accessible, disponible, discret, honnête et qui lui apporte des assistances diverses en cas de besoin.**

**Par ailleurs, les pratiques de GRH mises en œuvre se font sur la base de la confiance. En effet, c'est sur la base de la confiance que le patron a envers son réseau de relations, de connaissances, qu'il accepte et intègre l'apprenti dans son atelier. Tout le long de l'apprentissage, les pratiques de GRH se modifient en fonction des caractéristiques individuelles de l'apprenti comme du patron lui-même.**

Après la présentation et l'analyse des résultats de la confiance entre le patron et les apprentis, nous allons au point suivant, mettre en exergue, au regard de la littérature, les points de similitude et de différence avec d'autres recherches portant sur le concept de la confiance. Il s'agit de faire ressortir en quoi les résultats de cette recherche ont corroboré les résultats des autres recherches et en quoi cette recherche s'inscrit comme une recherche originale dans la production de la communauté scientifique (Guillemette, 2006).

#### **4.4. Discussion des résultats**

Dans la littérature managériale sur la confiance, les travaux ont pour la plupart porté sur l'étude de la confiance des subordonnés envers le supérieur hiérarchique ou envers l'organisation et réciproquement, la confiance du salarié envers les dirigeants de l'entreprise ou la confiance du patron envers les salariés. Ces études avaient pour objectif de proposer un outil de mesure du concept de la confiance (Benraïs et Meyssonier, 2005 ; Campoy et Neveu, 2006).

D'autres recherches se sont intéressées aux conséquences de la confiance comme facteur d'implication des salariés (Amara et Bietry, 2008) ou comme facteur de mobilisation des ressources humaines (Couteret, 1998). Les pôles de la relation ont été d'un côté l'entreprise ou l'organisation, le dirigeant, le patron, les supérieurs hiérarchiques et de l'autre côté les salariés.

A la différence des travaux antérieurs, notre recherche ne s'intéresse pas aux salariés mais plutôt aux apprentis et à leur patron. En effet, dans le contexte particulier des TPE du secteur de l'informel, le personnel n'est pas formé uniquement de salariés. Il existe dans de nombreux cas notamment chez les artisans, un personnel particulier qui est l'apprenti. L'un des intérêts de notre recherche est de contribuer à une compréhension des logiques internes des TPE de l'informel. C'est la raison pour laquelle nous avons privilégié ici les deux acteurs centraux que sont le patron et l'apprenti.

D'après la littérature, la confiance est fondée sur des attentes positives. Les attentes positives sont formées en général par la représentation que l'on se fait de l'autre (Karsenty, 2010).

Cette représentation peut être classifiée en plusieurs dimensions. Il ressort de la synthèse du cadre conceptuel, que les dimensions de la confiance sont fonction des caractéristiques des individus. Ces caractéristiques ont trait à leurs comportements, à leurs attitudes et à leurs traits de personnalité.

#### **4.4.1. La confiance fondée sur les attentes positives**

La confiance s'accorde de manière graduelle, c'est-à-dire à mesure que la relation dure dans le temps (McAllister, 1995). C'est donc un processus de construction, fondé sur les attentes positives de celui qui fait confiance vis-à-vis de l'autre (Lewicki et Bunker, 1996). Dans notre contexte, nous avons étudié trois types de relation que sont : la confiance du patron envers ses apprentis, la confiance des apprentis envers le patron et la confiance entre apprentis. Cette troisième relation nous a permis de savoir si la confiance entre apprentis permet de renforcer ou non la confiance du patron envers les apprentis.

On note au regard de nos résultats, que la confiance entre le patron et les apprentis s'inscrit également dans un processus qui se construit de manière graduelle dans le temps. Ceci confirme les résultats de McAllister (1995).

Cependant, en début de relation avec l'apprenti, la confiance du patron n'est pas fondée sur des attentes positives vis-à-vis de l'apprenti. Le patron place sa confiance plutôt sur le parent qui a amené l'apprenti. Ce dernier représente ainsi une caution morale pour l'apprenti. C'est à mesure que la relation dure dans le temps (au moins trois mois), que la confiance du patron pourra être orientée vers des attentes positives vis-à-vis de l'apprenti.

Dans le sens inverse, l'apprenti ne peut pas manifester une confiance envers son patron en début de relation. En effet, dans le contexte de l'apprentissage, lorsqu'on fait confiance à son maître, on n'exerce pas de jugement à son sujet. Selon Hertzberg (1988) repris par Marzano (2010, p.59), celui qui apprend n'a en principe « aucune preuve de la fiabilité ou de la non-fiabilité de son enseignant dans la matière en question ». On pourrait dire qu'il y a une présomption de confiance de l'apprenti vis-à-vis du patron.

#### 4.4.2. La confiance fondée sur les caractéristiques individuelles

Nous discutons dans un premier temps les caractéristiques des apprentis, puis celles des patrons.

##### ▪ Caractéristiques individuelles des apprentis

En nous référant à la confiance du patron envers l'employé, nous observons que les caractéristiques de l'employé recherchées par le patron sont essentiellement d'ordre technique.

Dans le contexte des TPE étudiées, les caractéristiques de l'apprenti recherchées par le patron sont plutôt d'ordre technique et moral. Ces caractéristiques peuvent être classifiées selon Mayer et al. (1995) en trois dimensions que sont l'*habileté*, l'*intégrité* et la *bienveillance*.

L'*habileté* fait référence à l'ensemble des compétences et des caractéristiques spécifiques permettant d'être identifié comme un expert dans un domaine particulier.

Lors de leur intégration dans l'unité de production, les apprentis ne disposent pas encore de cette habileté. C'est par le travail continu, acharné, sans relâche que l'apprenti va acquérir les compétences dont il aura besoin plus tard et qui feront de lui un patron. La valeur travail s'entend dans le contexte de la TPE de l'informel comme le dévouement au travail, l'abnégation, l'amour pour le travail, la curiosité, la quête de savoir, l'esprit d'initiative, le courage, le secret professionnel. L'habileté s'acquiert plutôt progressivement au cours de la formation.

L'*intégrité* s'applique aux valeurs morales de l'individu, c'est-à-dire à l'adhésion aux principes que le porteur de confiance juge acceptable. En général, l'intégrité fait référence à la fiabilité, à l'honnêteté (dire la vérité), la franchise, la sincérité. Ces valeurs sont également importantes pour la manifestation de la confiance du patron envers ses apprentis. En plus de la valeur travail, l'apprenti doit être de très bonne moralité. Ceci lui donne de la crédibilité aux yeux du patron. Cette bonne attitude de l'apprenti favorise plus de transfert de compétences de la part du patron. Ce dernier lui montre beaucoup de petits trucs liés au métier afin que l'apprenti puisse acquérir plus d'aptitudes dans la pratique. De ce fait, l'apprenti peut se voir confier des responsabilités importantes comme garder la caisse, le matériel de travail ou la clé de l'atelier. Il peut aussi avoir la possibilité de réaliser les travaux des clients. Cela lui permet d'augmenter ses capacités et ses connaissances.

La *bienveillance* est définie comme l'intention positive d'un individu à l'égard de l'individu qui accorde sa confiance. Il s'agit d'être relativement convaincu que l'autre n'agira pas toujours que dans son seul intérêt pour lui faire confiance mais, au contraire, prendra en compte notre intérêt propre (Karsenty, 2010). Cette dimension ne semble pas s'appliquer dans le sens de la confiance du patron envers ses apprentis. En effet, la littérature nous enseigne que ce sont les subordonnés (ou les employés, les salariés) qui sont à la recherche de la bienveillance de ceux qui les dirigent. Leurs attentes sont fondées sur la croyance que les dirigeants ont des intentions positives à leur égard (Mishra, 1996).

En revanche, certaines dimensions de la manifestation de la confiance du patron envers ses apprentis doivent être mises en relief. On note à partir des données de terrain que dans les ateliers, la discipline de l'apprenti et son respect envers le patron sont indispensables tout le temps de l'apprentissage. Les règles de discipline doivent être observées. Ceci participe à l'éducation des nouveaux venus. Il n'est pas loisible de faire ce que l'on veut dans l'atelier.

A cet effet, dès l'arrivée de l'apprenti dans l'atelier, le patron lui fait part des procédures mises en place dans son atelier auxquelles l'apprenti est soumis. En outre, la notion de risque encouru par le sujet faisant confiance (Butler, 1991) est bien présente dans notre contexte. C'est pourquoi la croyance en Dieu a été évoquée par les patrons.

Pour les patrons, la croyance au dévouement des apprentis et à leurs bonnes moralités ne donnent pas une garantie totale de confiance. Il existe tout le long du processus une zone d'incertitude. D'où le recours à la faveur divine qui pourrait aider à une meilleure gestion des apprentis pour un aboutissement heureux de l'apprentissage.

Au fil du temps, le patron fonde alors sa confiance sur l'apprenti qui a plus de maîtrise du métier mais aussi qui est de bonne moralité, honnête, respectueux, discipliné et obéissant. Car ce dernier va lui être utile dans le travail. Le patron peut le responsabiliser en lui confiant par exemple, les travaux de certains clients. Le patron est donc à la recherche de ce précieux appui pour l'accomplissement de ses travaux. De plus, le patron a besoin de mettre sur le marché des personnes qu'il a formées. Ceci participe à sa renommée et à son honneur. D'où l'insistance sur les valeurs travail, honnêteté, sincérité, respect, discipline, obéissance.

Nous discutons à présent les caractéristiques des patrons.

▪ **Caractéristiques individuelles des patrons**

Dans le contexte de la relation employé - patron, les caractéristiques du patron recherchées par l'employé sont assez diversifiées. Nous avons les dimensions *bienveillance* (bonté, se préoccupe de notre bien), *justice*, *intégrité*, *fiabilité*, *respect des promesses*.

Selon la synthèse des résultats de la confiance des apprentis envers le patron, les caractéristiques du patron recherchées par les apprentis sont réparties au plan professionnel, social et moral.

Au plan professionnel, l'apprenti manifeste sa confiance à partir des attitudes d'ouverture, d'accessibilité ou de disponibilité du patron. Ces caractéristiques doivent être mises ensemble pour former la confiance technique.

C'est-à-dire que, lorsque l'apprenti a besoin de mieux comprendre un aspect du travail, le patron doit avoir la patience nécessaire pour le lui expliquer. Il doit corriger ces erreurs et l'aider à surmonter petit à petit les difficultés inhérentes au métier.

En effet, l'apprentissage est un long processus qui passe d'une part, par la formation aux techniques de base, puis à la formation à des techniques plus élaborées d'autre part (Charmes et Oudin, 1994).

Dans la pratique, et selon les métiers, plusieurs patrons ne sont pas accessibles dans le sens de la réceptivité ou de la disponibilité tel que défini par Butler (1991). Pour Butler (1991), la réceptivité désigne la qualité d'écoute tandis que la disponibilité est la présence physique du patron en cas de besoin par l'apprenti.

En effet, le patron peut passer beaucoup plus de temps sur les techniques de base qui consistent au maniement des outils et au développement des réflexes. Et c'est pratiquement à la fin de l'apprentissage que l'essentiel des techniques élaborées seront enseignées (Charmes et Oudin, 1994). C'est pourquoi, les apprentis manifestent plus de confiance envers le patron qui est assez ouvert et disponible pour leur montrer les techniques et les astuces liés au travail.

En plus de ce volet professionnel, on note à partir de nos résultats, l'aspect social et moral de l'attitude du patron.

Au niveau social, les apprentis sont à la recherche du soutien ou de l'assistance du patron. Cette assistance porte particulièrement sur le plan alimentaire, vestimentaire et financier.

En se référant aux pratiques de GRH dans les TPE africaines, nous avons montré que les apprentis n'ont pas un salaire. Leur rémunération est essentiellement des gratifications sous forme de repas, d'argent de poche. Les dons en nature (vêtements, chaussures) constituent les éléments de motivation. C'est pourquoi les apprentis manifestent aussi leur confiance envers le patron qui agit dans ce sens.

C'est ce que nous retrouvons dans les propos comme : « *si j'ai faim et que je lui dis, il fait toujours un geste côté nourriture* » ; « *il me coud des habits et me donne de l'argent* ».

Cette attitude du patron peut être assimilée à la bienveillance évoquée par Mayer et al. (1995). C'est-à-dire que le patron ne va pas seulement agir dans son propre intérêt, mais doit tenir compte de l'intérêt de l'apprenti, de son bien-être.

La bienveillance du patron fait alors référence au sens large à sa bonté, sa douceur, sa clémence, son indulgence, sa tolérance, sa compréhension.

Nous pouvons dire plus simplement que la bienveillance du patron renvoie à sa gentillesse. Cette attitude confirme l'atmosphère paternaliste qui règne au sein des TPE du secteur informel. Une sorte de relation du type familiale père – fils ou mère – fille.

Une apprentie a pu dire : « *notre patronne nous a acceptés comme ses enfants. Elle nous donne des conseils d'une mère à ses filles* ». C'est là, une des spécificités des TPE de l'informel à la différence du mode de relation contractuelle qui existe entre employés et dirigeants dans les organisations du secteur formel.

Au regard de cette relation paternaliste, les apprentis ont évoqué les caractéristiques de la confiance morale à savoir la discrétion et l'honnêteté. Ce sont des attitudes également recherchées chez le patron.

La discrétion est la capacité à garder pour soi des confidences (Butler, 1991). Les résultats révèlent qu'un apprenti peut confier des informations privées ou confidentielles à son patron. Il n'est pas bienséant que le patron les livre à d'autres personnes. C'est donc une caractéristique morale que l'apprenti recherche chez le patron.

Dans ce même registre, le patron doit aussi être honnête. L'honnêteté est cette attitude à dire la vérité. Dans notre contexte, l'honnêteté est plus proche de la fiabilité. Un apprenti peut cotiser de l'argent auprès de son patron pour pouvoir acquérir à terme son matériel de travail.

Le patron sera fiable aux yeux de l'apprenti si en cas de besoin par ce dernier, il lui restitue les fonds dans le temps.

Nos résultats sur les valeurs morales de discrétion et d'honnêteté vont ainsi dans le même sens que ceux de Butler (1991) ou de Whitener et al. (1998).

Par contre les caractéristiques comme la cohérence, le respect des promesses, le respect des engagements, la loyauté, la justice, l'ouverture d'esprit ne semblent pas s'appliquer dans le contexte des TPE du secteur de l'informel au Bénin. Les apprentis interrogés n'en ont pas fait cas dans leur propos.

#### ▪ **Caractéristiques recherchées entre apprentis**

Dans la littérature managériale, ce sont les relations de confiance entre les deux pôles (dirigeant-employé ; employé-dirigeant) qui ont le plus fait l'objet de recherche (Mayer et al. 1995 ; Mishra, 1996; Whitener et al. 1998 ; Neveu, 2004). La confiance entre employés a souvent été évoquée dans la littérature comme une relation à étudier. Cependant, cette relation n'a pas fait l'objet d'étude empirique à notre connaissance. Dans le cadre de cette recherche, nous avons mis en œuvre cette intention en cherchant à comprendre d'une part les manifestations de la confiance entre apprentis et l'influence de cette confiance sur la confiance du patron envers les apprentis d'autre part.

Nos résultats sont assez édifiants en ce sens que nous avons découvert que les apprentis se font mutuellement confiance sur la base des valeurs comme la discrétion, le partage, le soutien, la solidarité, l'entraide.

La discrétion est une valeur importante aux yeux de l'apprenti. C'est une qualité consistant à garder des confidences et donc à faire preuve de retenue aussi bien dans les paroles que dans les actes. Lors de l'analyse des résultats de la confiance de l'apprenti envers le patron, nous avons relevé que la discrétion était une des caractéristiques du patron, recherchée par l'apprenti. Ainsi, que ce soit dans sa relation avec son patron ou avec ses camarades, l'apprenti tient à ce que ses informations privées (secret professionnel, vie privée) ne soient pas ventilées dans l'opinion. Ceci relève des qualités humaines et relationnelles.

Le partage, le soutien, la solidarité et l'entraide confirment les valeurs socio-culturelles africaines. En effet, les études qui se sont penchées sur la culture africaine et le management (Tidjani, 1995) ont souvent présenté l'Afrique comme une société communautaire où l'individu n'existe qu'en tant que membre d'un groupe (Hernandez, 1993).

Dans une telle société, l'individualisme est une caractéristique très faible. Le collectivisme est plutôt dominant. Les membres d'un même groupe ainsi que les collègues au travail sont unis par des relations affectives (El Akremi et al. 2007). L'esprit communautaire favorise la solidarité, l'entraide, le soutien mutuel et le partage.

Nos résultats indiquent que dans les TPE étudiées, le partage concerne aussi bien le domaine professionnel que le domaine social.

Sur le plan professionnel, les apprentis les plus anciens aident les nouveaux venus dans l'acquisition des réflexes et des habiletés. Ils partagent ainsi leurs connaissances, leurs expériences et leurs savoir-faire. Au plan social, anciens comme nouveaux se partagent par moment des repas en guise de soutien et d'entraide à celui qui est dans le besoin.

Ces résultats sont vérifiés dans les travaux de El Akremi et al. (2007) portant sur l'impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail. Ils ont montré que dans les cultures collectivistes comme en Tunisie, la cohésion qui existe entre les individus, facilite l'échange, la circulation des informations et le développement d'un climat d'entraide.

Par ailleurs, les cas de vol ne manquent pas entre apprentis. C'est pourquoi, les patrons en tant que « père » ou « mère » ou « conseiller », ne cessent de communiquer aux apprentis les valeurs comme la franchise et l'honnêteté qui sont des valeurs morales à observer pour une vie saine en société.

Enfin, la confiance entre apprentis peut dans certains cas, diminuer la confiance du patron envers ses apprentis. Particulièrement, lorsque les relations entre apprentis font courir à la TPE, le risque de « déviance organisationnelle » qui résulterait des comportements opportunistes ou non productifs. Ceci va dans le sens de ce que Kamdem et Fouda (2007) appellent les méfaits de la culture (cité par Nkackleu, 2016).

Nous discutons dans la section suivante, des pratiques de GRH dans les TPE de l'informel.

#### **4.4.3. Des pratiques de GRH sous le prisme de la confiance**

Les pratiques de GRH identifiées chez les patrons d'atelier à savoir le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération et la délégation, demeurent informelles (Diouf et al. 2008) et socialement enracinées dans la culture communautaire (Tidjani, 2006 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Nkakleu, 2016). Ces pratiques s'apparentent ainsi, aux dimensions RH du modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000). Le modèle arbitraire est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et la prédominance de l'informel (Nizet et Pichault, 1998). Toutefois, nos résultats apportent des nuances sur certaines pratiques de GRH, qu'il convient de mettre en exergue.

##### ***Sur le recrutement***

Le recrutement constitue le point d'entrée des apprentis dans les ateliers d'apprentissage. Bien que n'obéissant pas aux principes classiques du recrutement (planification des besoins, rédaction de l'offre d'emploi, publication dans les journaux ...), et donc qualifié d'informel, le recrutement des apprentis est fortement encadré par la communauté.

En effet, l'apprenti qui vient en apprentissage est toujours accompagné par un parent qui constitue une caution morale pour ce dernier. L'intégration de l'apprenti dans l'atelier se fait donc sur la base de la confiance que le patron place en l'accompagnateur de l'enfant, au moins pour les trois premiers mois de l'apprentissage. Ainsi, le patron sait à qui se référer ou se plaindre en cas de nécessité.

##### ***Sur la formation***

La formation est essentiellement une formation sur le tas, par apprentissage progressif. Cependant, elle n'est pas seulement technique ou professionnelle. La formation porte aussi sur les valeurs morales à développer pour une vie saine en société. La confiance se manifeste ainsi au plan professionnel par le dévouement au travail, l'abnégation, le courage, la capacité d'adaptation et d'assimilation, l'amour pour le travail, le secret professionnel.

Au plan moral, la confiance du patron se manifeste par rapport aux valeurs développées par l'apprenti. Au nombre de ces valeurs, nous pouvons citer l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance et le respect. Ces résultats corroborent les travaux de Tidjani (2006) portant sur la responsabilité des patrons vis-à-vis des apprentis.

### ***Sur l'évaluation***

L'évaluation n'est pas formalisée. Elle se fait par l'observation et par le jugement personnel du patron sur la base de la crédibilité perçue par ce dernier. L'évaluation reste dominée par le caractère intuitif et subjectif du jugement (Nizet et Pichault, 1998).

Cependant, l'immixtion du patron dans la vie privée de l'apprenti, n'est pas perçue négativement dans le domaine de l'apprentissage informel ; étant donné que le patron assure également la formation morale de l'apprenti. Ce qui est désapprouvé est le fait de divulguer dans l'opinion, des informations concernant la vie privée de l'apprenti. D'où la place centrale de la discrétion évoquée par les apprentis.

### ***Sur la rémunération et la motivation***

Dans les centres d'apprentissage, les apprentis ne sont pas des salariés et donc ne sont pas rémunérés. Ils bénéficient cependant, des gratifications faites de dons en nature (habits, chaussures, repas) ou en espèces (argent de poche). Ces résultats confirment ceux de Diouf et al. (2008) sur les pratiques de rémunération chez les menuisiers et mécaniciens du secteur informel à Dakar. Cette forme de rémunération renforce le volet social de la formation en apprentissage et constitue en même temps un élément de motivation des apprentis.

### ***Sur la délégation***

La délégation ne se fait pas toujours sur la base de l'ancienneté dans l'apprentissage. Elle se fait plutôt, sur la base de la crédibilité dont bénéficie l'apprenti. Toutefois, compte tenu de l'incertitude dans les comportements des apprentis, le patron s'en remet parfois à Dieu dans la prière lorsqu'il s'agit de déléguer des responsabilités importantes.

On pourrait donc retenir de nos résultats, que la délégation dans les TPE du secteur informel se fonde parfois sur la croyance religieuse des patrons.

## **Synthèse du chapitre IV**

Dans ce chapitre, nous avons présenté, analysé et discuté les résultats de la recherche. Nous avons particulièrement abordé les relations suivantes : la confiance du patron envers les apprentis, la confiance des apprentis envers le patron et la confiance entre apprentis.

Cette recherche nous a permis d'obtenir des résultats sur les manifestations de la confiance selon la perception des patrons et des apprentis interviewés.

Nous pouvons retenir que : *La confiance entre les apprentis et le patron dans les TPE est un processus qui se construit depuis le recrutement de l'apprenti jusqu'à sa libération. Elle se manifeste à partir d'un ensemble de valeurs et d'attitudes observées par le patron et par les apprentis. D'un côté, le patron fonde sa confiance envers l'apprenti si ce dernier développe des valeurs comme le travail, l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance, le respect. De l'autre côté, l'apprenti fonde sa confiance envers le patron qui lui assure un apprentissage de qualité, qui est ouvert, accessible, disponible, discret, honnête et qui lui apporte des assistances diverses en cas de besoin.*

*Par ailleurs, les pratiques de GRH mises en œuvre se font sur la base de la confiance. En effet, c'est sur la base de la confiance que le patron a envers son réseau de relations, de connaissances, qu'il accepte et intègre l'apprenti dans son atelier. Tout le long de l'apprentissage, les pratiques de GRH se modifient en fonction des caractéristiques individuelles de l'apprenti comme du patron lui-même.*

### **Synthèse de la deuxième partie**

Dans la deuxième partie de cette thèse, nous avons traité deux chapitres comme dans la première partie. Il s'agit des chapitres III et IV.

Le chapitre III a présenté le positionnement épistémologique et la méthodologie de la recherche. L'objectif de cette recherche a été de comprendre les manifestations de la confiance entre le patron et les apprentis à partir de leur perception et par le truchement de la gestion des ressources humaines.

Dans les TPE du secteur informel, les aspects relationnels sont dominants. La problématique de la confiance entre les acteurs est un phénomène réel. Pour appréhender cette réalité nous avons fait le choix d'une posture épistémologique interprétative. En effet, selon Strauss (1993), la réalité ne peut pas être purement et simplement découverte telle qu'elle est, sans le filtre de l'interprétation. Nous avons réalisé des entretiens avec des patrons et des apprentis, pour mieux comprendre le phénomène.

Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé la méthodologie qualitative inductive. En particulier la Grounded Theory ou la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE) selon la traduction française de Luckerhoff et Guillemette (2012).

La MTE est une approche méthodologique inductive qui a pour but de générer des théories enracinées dans les données de terrain. Nous avons fait dans un premier temps une présentation de cette méthodologie avant de montrer son application dans la présente recherche.

Le chapitre IV nous a permis de présenter les résultats, de les analyser et de les discuter. Nous avons dans chaque cas fait le lien avec les pratiques de GRH mises en œuvre par le patron. L'analyse des résultats nous a conduits à l'énoncé central suivant :

*La confiance entre les apprentis et le patron dans les TPE est un processus qui se construit depuis le recrutement de l'apprenti jusqu'à sa libération. Elle se manifeste à partir d'un ensemble de valeurs et d'attitudes observées par le patron et par les apprentis. D'un côté, le patron fonde sa confiance envers l'apprenti si ce dernier développe des valeurs comme le travail, l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance, le respect. De l'autre côté, l'apprenti fonde sa confiance envers le patron qui lui assure un apprentissage de qualité, qui est ouvert, accessible, disponible, discret, honnête et qui lui apporte des assistances diverses en cas de besoin.*

*Par ailleurs, les pratiques de GRH mises en œuvre se font sur la base de la confiance. En effet, c'est sur la base de la confiance que le patron a envers son réseau de relations, de connaissances, qu'il accepte et intègre l'apprenti dans son atelier. Tout le long de l'apprentissage, les pratiques de GRH se modifient en fonction des caractéristiques individuelles de l'apprenti comme du patron lui-même.*

## **CONCLUSION GENERALE**

Les études managériales sur la confiance dans les organisations se sont pour la plupart intéressées à la relation de confiance entre les salariés et les dirigeants dans les entreprises. Notre recherche s'est portée sur un contexte particulier, celui des très petites entreprises (TPE) du secteur informel au Bénin. En effet, au Bénin, 98.5% des TPE évoluent dans le secteur informel. Nous pensons que ces unités économiques devraient davantage constituer des champs de recherche en Sciences de Gestion, vu leur poids dans les économies de nos pays africains.

Cette motivation nous a conduits à formuler la question de recherche suivante : comment la confiance peut-elle se manifester entre le patron et les apprentis dans les TPE du secteur informel au Bénin ? Notre objectif principal était de comprendre le sens que le patron et ses apprentis ont de la confiance, la manière dont ils la manifestent et la pratiquent. Pour ce faire, nous avons, à travers le discours des patrons et des apprentis étudié trois types de relation.

Dans un premier temps, nous avons étudié la confiance du patron envers ses apprentis ; ensuite nous avons abordé la confiance des apprentis envers le patron ; et enfin, nous avons analysé la confiance entre apprentis. Cette troisième relation a été étudiée pour voir l'influence de la confiance entre apprentis sur la confiance du patron envers ses apprentis.

Nous avons réalisé 28 entretiens dont 17 avec les patrons et 11 avec les apprentis. Les patrons et les apprentis interviewés sont issus du secteur de l'artisanat plus spécifiquement dans les métiers de la couture, de la coiffure, de la mécanique et de la menuiserie. Au Bénin, on retrouve plus facilement ces artisans dans les coins de rue et ils sont facilement accessibles.

A partir de la Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE), nous sommes parvenus aux principaux résultats que nous synthétisons ci-dessous.

### **Synthèse des principaux résultats**

Quelle que soit la relation considérée, les manifestations de la confiance passent par un processus de construction de cette confiance et s'appuient sur les caractéristiques du récepteur de confiance. La confiance est alors une combinaison des différentes caractéristiques recherchées chez le récepteur de confiance (Luhmann, 1979 ; Mishra, 1996). Ainsi, un niveau faible de confiance sur l'une des caractéristiques peut être compensé par des niveaux plus élevés dans d'autres composantes (Neveu, 2004).

- ***Confiance du patron envers les apprentis***

Le patron met en œuvre des stratégies afin de mieux connaître l'apprenti sur le plan comportemental (agissements, faits, paroles, motivations etc). Ces stratégies contribuent à la formation de l'apprenti aussi bien sur le plan professionnel, moral que social. Car l'apprenti va devoir changer de statut en fin d'apprentissage pour devenir aussi patron. C'est pourquoi le patron met tout en œuvre pour une formation complète de l'apprenti. Ce processus nécessite beaucoup de patience et de sacrifice du patron. Car ce dernier a comme obligation morale de transmettre le savoir à l'apprenti.

Le patron est donc à la recherche des valeurs comme : le travail (dévouement, abnégation) l'honnêteté (franchise, sincérité, compte rendu fidèle), le respect (envers le patron et envers les autres apprentis), la discipline et l'obéissance. Ne pouvant pas avoir une confiance totale en l'apprenti, le patron s'en remet parfois à Dieu dans la prière. Surtout quand il s'agit de lui confier certaines responsabilités importantes comme « laisser la clé de l'atelier », « confier la caisse » ou « confier les fournitures ou le matériel de travail ».

- ***Confiance des apprentis envers le patron***

Les apprentis quant à eux observent les attitudes du patron. Ils manifestent leur confiance envers le patron qui est ouvert, accessible, disponible. Un patron qui assiste les apprentis sur le plan financier, alimentaire et vestimentaire surtout à l'occasion des fêtes. En plus de ces attitudes, ils mettent un point d'honneur sur la discrétion et l'honnêteté du patron.

- ***Confiance entre apprentis***

Entre apprentis, les valeurs comme la discrétion (garder le secret, retenue dans les actes et les paroles), le partage (des connaissances, des expériences, repas), la solidarité, l'entraide et la bonne moralité (franchise, honnêteté) sont les caractéristiques recherchées chez l'autre.

La confiance entre apprentis peut renforcer ou réduire la confiance du patron envers ses apprentis. Le tout dépend du comportement des apprentis et de la manière dont le patron lui-même se comporte envers eux.

- ***Pratiques de GRH et confiance***

Dans les TPE du secteur informel, les pratiques de GRH mises en œuvre se font sur la base de la confiance. En effet, c'est sur la base de la confiance que le patron a envers son réseau de relations, de connaissances, qu'il accepte et intègre l'apprenti dans son atelier. Tout le long de l'apprentissage, les PGRH (formation, gratification, évaluation, délégation) se modifient en fonction des caractéristiques individuelles de l'apprenti comme du patron lui-même.

Nous avons à l'issue des analyses, relevé les enseignements suivants :

- Les attitudes et comportements du patron influencent d'une part les perceptions de la confiance des apprentis. D'autre part ces attitudes et comportements du patron influencent ses choix en matière de PGRH ; Les perceptions des attitudes et comportements du patron en termes de qualité de l'apprentissage, d'ouverture, de disponibilité, d'accessibilité, d'assistances diverses, de discrétion et d'honnêteté renforcent la confiance des apprentis envers le patron.
- Les valeurs recherchées chez l'apprenti influencent les perceptions de confiance du patron. Ces valeurs influencent également les PGRH que le patron va mettre en œuvre. Les perceptions des valeurs travail, honnêteté, sincérité, discipline, obéissance, respect influencent la confiance du patron envers les apprentis.
- Les PGRH mises en œuvre par le patron influencent également les perceptions de la confiance des apprentis envers le patron.
- La confiance entre apprentis peut modifier les PGRH mises en œuvre par le patron.
- Les PGRH mises en œuvre par le patron peuvent influencer la confiance entre apprentis.
- La confiance du patron envers les apprentis influence la confiance des apprentis envers le patron et vice versa.
- Aussi bien les caractéristiques du patron que les caractéristiques des apprentis influencent la confiance entre apprentis.

Ainsi, l'énoncé central qui a émergé des données recueillies sur le terrain est le suivant :

*La confiance entre les apprentis et le patron dans les TPE est un processus qui se construit depuis le recrutement de l'apprenti jusqu'à sa libération. Elle se manifeste à partir d'un ensemble de valeurs et d'attitudes observées par le patron et par les apprentis. D'un côté, le patron fonde sa confiance envers l'apprenti si ce dernier développe des valeurs comme le travail, l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance, le respect. De l'autre côté, l'apprenti fonde sa confiance envers le patron qui lui assure un apprentissage de qualité, qui est ouvert, accessible, disponible, discret, honnête et qui lui apporte des assistances diverses en cas de besoin.*

*Par ailleurs, les pratiques de GRH mises en œuvre se font sur la base de la confiance. En effet, c'est sur la base de la confiance que le patron a envers son réseau de relations, de connaissances, qu'il accepte et intègre l'apprenti dans son atelier. Tout le long de l'apprentissage, les pratiques de GRH se modifient en fonction des caractéristiques individuelles de l'apprenti comme du patron lui-même.*

### **Contributions de la thèse**

Notre recherche apporte des contributions majeures sur plusieurs points. Nous abordons dans un premier temps, le contexte de l'étude.

Nous avons noté que la plupart des études faites sur les critères permettant de définir le secteur informel ont été le fait des économistes et des juristes. Ils ont de tout temps défini le secteur informel à partir des critères quantitatifs en comparaison avec les caractéristiques des entreprises formelles qui constituent la norme. Or, les travaux des gestionnaires sur le secteur informel en Afrique, ont montré qu'il est possible de caractériser les TPE qui y sont à partir de leur mode de fonctionnement interne. Notre recherche s'inscrit dans cette perspective en cherchant à comprendre comment la confiance se manifeste et se pratique entre le patron et ses apprentis dans les TPE du secteur informel au Bénin.

Deuxièmement, les acteurs en présence ici sont le patron et les apprentis. Les apprentis constituent une ressource humaine particulière en ce sens qu'ils ne sont pas des salariés.

Nous avons pu noter, que dans ce contexte, le patron fonde sa confiance sur l'apprenti qui a plus de maîtrise du métier mais aussi qui est de bonne moralité, honnête, respectueux, discipliné et obéissant. Car ce dernier va lui être utile dans le travail. Le patron peut le responsabiliser en lui confiant par exemple, les travaux de certains clients.

Le patron est donc à la recherche de ce précieux appui pour l'accomplissement de ses travaux. De plus, le patron a besoin de mettre sur le marché des personnes qu'il a formées. Ceci participe à sa renommée et à son honneur. D'où l'insistance sur les valeurs travail, honnêteté, sincérité, respect, discipline, obéissance.

Dans le même temps, l'apprenti observe les comportements et attitudes du patron sur les plans professionnel (formation de qualité, ouverture, accessibilité, disponibilité), social (gratifications, argent de poche, nourriture, cadeaux) et moral (honnêteté et la discrétion).

Troisièmement, nous avons montré que la confiance entre apprentis peut avoir une influence aussi bien négative que positive sur la confiance du patron envers les apprentis. Le tout dépend des comportements et attitudes des apprentis d'une part et du patron lui-même d'autre part.

Quatrièmement, nous pouvons retenir que les pratiques de GRH dans les TPE du secteur informel notamment celles de l'artisanat, sont enracinées dans la vie sociale et communautaire et essentiellement fondées sur la confiance.

- Le recrutement de l'apprenti est basé sur la confiance du patron envers le parent de l'apprenti, au moins dans les trois premiers mois de l'apprentissage.

- La formation et l'évaluation se font sur le double plan professionnel et moral. L'immixtion du patron dans la vie privée de l'apprenti n'est pas arbitraire étant donné le volet moral de l'apprentissage.

- La délégation se fonde parfois sur la croyance religieuse des patrons.

- Enfin, la confiance entre apprentis fait courir dans certains cas, aux TPE, le risque de « déviance organisationnelle » qui résulterait des comportements opportunistes ou non productifs.

Les contributions théoriques de cette recherche permettent ainsi, de renouveler et d'approfondir les connaissances sur les pratiques de GRH dans les TPE du secteur informel en Afrique.

## Implications managériales

Les résultats de notre recherche apportent des enseignements sur les valeurs socio-culturelles et éthiques que les patrons et les apprentis mettent en œuvre dans leur processus de construction de la confiance. Les valeurs<sup>40</sup> représentent des manières d'être et d'agir qu'une personne ou qu'une collectivité reconnaisse comme idéales et qui rendent désirables et estimables les êtres ou les conduites auxquelles elles sont attribuées.

Elles sont appelées à orienter l'action des individus dans une société. Elles constituent une morale qui donne aux individus les moyens de juger leurs actes et de se construire une éthique personnelle. Or, les apprentis ne sont pas des salariés de l'unité de production. Ils sont en formation par l'apprentissage.

De ce point de vue, les patrons ont le souci de faire en sorte que les apprentis deviennent aussi « quelqu'un » demain. Contrairement aux caractéristiques des salariés recherchées par les dirigeants qui sont essentiellement la compétence pour mener à bien les tâches qui leur sont confiées, l'accent est mis sur les valeurs comme : le travail, le courage, l'honnêteté, la franchise, l'intégrité, l'obéissance, le respect, etc, afin de former des citoyens accomplis pour la société.

En plus de ces valeurs socio-culturelles, le patron doit pouvoir manager la confiance pour une meilleure gestion de ses ressources humaines. En effet, dans l'apprentissage informel, il est courant de constater que l'apprenti ne choisit pas souvent son métier (Tidjani, 2006). C'est ce que nous avons qualifié de « faire le métier par défaut ». Il existe également beaucoup de difficultés liées à l'apprentissage. Il revient donc au patron de :

- développer une politique de communication en mettant en place un cadre d'échange périodique avec les apprentis. Il pourra alors - mieux apprécier les joies et les peines de ses apprentis – mieux évaluer les difficultés que les apprentis rencontrent dans leur processus d'acquisition des connaissances afin de leur donner des conseils judicieux et de proposer des mesures correctives.

Ce cadre d'échange va contribuer à développer les qualités d'écoute, d'accessibilité et de bienveillance du patron, à resserrer les liens et à faire de lui un véritable manager.

.

---

<sup>40</sup> Définition tirée du dictionnaire en ligne Wikipédia, consulté le 14 novembre 2017.

- initier des stages pratiques pour les apprentis qui sont presque en fin d'apprentissage, en les plaçant auprès d'autres artisans dans le cadre de l'association des artisans. Cela leur permettra de découvrir de nouveaux environnements de travail, de nouvelles manières de faire et donc d'améliorer ou d'acquérir de nouvelles capacités techniques.

- une fois par semestre, organiser un suivi-évaluation des apprentis qui ont déjà fait plus de la moitié du temps d'apprentissage. Afin de mieux apprécier leurs capacités techniques. Ceci constituerait un début de formalisation de la formation et de l'évaluation.

Les apports des ONG et des associations d'artisans contribueraient également à la qualité de la formation des apprentis. Notamment par l'organisation des séances d'alphabétisation en français fondamental pour les apprentis non scolarisés et ceux qui ont à peine le niveau primaire. Cela aiderait ces derniers à savoir lire, écrire, mesurer et calculer. Chez les couturiers, les coiffeurs et les menuisiers par exemple, la connaissance du dessin, des coupes des nouveaux modèles sont indispensables. Et donc, les apprentis pourront prendre des mesures, faire des coupes, faire des devis et des factures pour les clients.

Compte tenu des exigences des clients de plus en plus contraignantes, les patrons doivent :

- organiser des formations sur l'accueil des clients, l'entretien des lieux d'apprentissage ;
- faire participer les apprentis aux cours sur l'hygiène et les questions de santé auprès des ONG qui œuvrent dans ce sens sur le terrain.

Ces dispositifs contribueront à dynamiser la confiance entre le patron et ses apprentis pour une meilleure gestion des ressources humaines des TPE du secteur informel au Bénin et pour la satisfaction des clients.

### **Limites de la recherche**

En dépit des résultats auxquels nous sommes parvenus, les limites de la recherche sont essentiellement liées à notre démarche méthodologique. Nous voulons relever ici le principe de la sensibilité théorique du chercheur ainsi que la subjectivité dans le codage des données.

En MTE, la sensibilité théorique consiste pour le chercheur à être d'une part, à l'écoute de ce que les données disent et être capable de donner du sens à ces données d'autre part. C'est-à-dire que le chercheur doit être capable de dépasser l'évidence de premier niveau pour découvrir ce qui semble être caché au sens commun.

Pour ce faire, le chercheur doit disposer d'une grande acuité pour reconnaître ce qui émerge des données au risque de glisser vers une démarche déductive. Il est donc facile de faire entrer les données de terrain dans des catégories qui correspondent davantage à la sensibilité du chercheur qu'à ce qui émerge du terrain.

Aussi, le codage des données aurait-il pu être fait en parallèle avec un second chercheur comme le suggèrent Blais et Martineau (2007). Ainsi, les codes découverts seraient comparés et discutés afin de développer des catégories plus solides. Toutefois, cela nous aurait pris beaucoup plus temps que prévu dans le cadre de cette thèse.

Pour éviter ces biais, nous avons vérifié auprès des interviewés, que la transcription des entretiens est fidèle à ce qu'ils ont dit. Nous avons également dans la mesure du possible, fait preuve de prudence en comparant constamment nos résultats aux données recueillies sur le terrain. Nous avons enfin échangé avec certains patrons et apprentis sur les résultats auxquels nous sommes parvenus afin de recueillir leur commentaire. Ces dispositions nous permettent d'assurer la validité scientifique de notre démarche d'analyse.

### **Perspectives de recherches futures**

Pour les recherches ultérieures, nous envisageons construire une échelle de mesure de la confiance dans les TPE du secteur informel. Cette échelle de mesure sera testée sur un grand nombre de patrons et d'apprentis. Ceci nous permettra d'obtenir des résultats que l'on peut généraliser.

Nous envisageons également de tester dans le même contexte du secteur informel, les liens entre les pratiques de GRH et la confiance.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'étude de la confiance a été toujours faite sur les organisations employant des salariés. Elle n'avait jamais été envisagée dans le contexte des TPE du secteur informel en Afrique et plus particulièrement au Bénin. Un contexte caractérisé par une forte présence d'apprentis non-salariés.

Cette recherche n'avait pas pour objectif de confirmer ou de valider une théorie ou un cadre explicatif existant. Elle nous a permis premièrement d'avoir une meilleure compréhension du processus de construction de la confiance entre le patron et les apprentis. Deuxièmement, cette recherche nous a permis de mettre en évidence la manière dont la confiance se manifeste et se pratique par les patrons et les apprentis dans les ateliers au Bénin.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abate A. M. (2016), Dynamique transitionnelle des entreprises au Cameroun : Quand le formel s'informalise. *Actes du CIFEPME*, Trois-Rivières.

AFRISTAT (2004), rapport d'analyse régionale phase 2. Le secteur informel dans les principales agglomérations de sept Etats membres de l'UEMOA: Performances, insertion, perspectives. *Principaux résultats de l'enquête 1-2-3 de 2001-2002*.

Agulhon S., Guarnieri F., Perseil S. et Y. Pesqueux (2015), La confiance en questions, Actes de la journée d'études organisée au Conservatoire National des arts et Métiers le 20 mars 2015, Paris.

Akanni A. (1996), Règles managériales et croissance des entreprises. In *journées scientifiques du CREA* sur l'économie sénégalaise. 1<sup>ère</sup> édition, CREA-Presses, Dakar.

Aktouf O. (1987), Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 213 pp.

Allard-Poési F. et V. Perret (2014), Fondements épistémologiques de la recherche, in *Méthodes de recherche en management*, R-A. Thiétart et al. 4<sup>è</sup> édition, Dunod, Paris.

Amara M. Z. et F. Bietry (2008), Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien, Congrès AGRH à Dakar.

Anadon M. et F. Guillemette (2007), La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives*, Hors-série, N° 5, pp. 26-37.

Antit I. (2008), Vers la constitution de la confiance optimale : Réconcilier l'économique et la social, Congrès AGRH à Dakar.

Attanasso M. O. (2009), Le microcrédit aux plus pauvres (MCP) et la formalisation du secteur informel quelle relation ? 3<sup>ème</sup> journée internationale de microfinance à Cotonou (Bénin) Décembre 2009.

Avenier M.-J. et C. Thomas (2012), A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Publié dans *Le Libellio d'Aegis* (2012), Vol. 8, N°4, pp. 13-27.

Avenier M.-J. (2011), Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management et amp ; Avenir*, 2011/3 N°43, pp. 372-391. DOI : 10.3917/mav.043.0372.

Balambo M. A. (2013), Culture nationale et développement de la confiance inter organisationnelle en milieu supply chain : le cas du Maroc, *Colloque LOGISTIQUA'13*, Maroc.

Bardin L. (1977), L'analyse de contenu, 2<sup>e</sup> Ed. 2013, Presses Universitaires de France, Paris.

Beaud M. (2006), *L'art de la thèse*, Editions La Découverte, Paris.

Benjamin N. et Mbaye A. A. (2012), *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone. Taille, productivité et institutions*, AFD/Banque mondiale, Montreuil, Pearson France.

Benjamin N. et Mbaye A. A. (2014), *Informality, growth and development in Africa*, World Institute for Development Economics Research (WIDER) Working Paper N° 2014/052, United Nations University.

Benraïss L. et R. Meyssonier (2005), *Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance du salarié à l'égard de son entreprise: vers la réconciliation entre l'économique et le social ?* Congrès AGRH, Paris Dauphine.

BIT (1972), *Employment, Incomes and Equality. A strategy for increasing productive employment in Kenya*, Genève, OIT.

BIT (2012), *L'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique : un guide de réflexion*, Département des compétences et de l'employabilité. – Genève.

Blais M. et S. Martineau (2006), *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*. *Recherches qualitatives*, Vol 26 (2), pp. 1-18.

Bornarel F. (2007), *La confiance : un instrument d'analyse de l'organisation*, *Revue Française de Gestion*, N° 175, p. 95-109.

Burrell G. et G. Morgan (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, London.

Butler J.K. (1991), *Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory*, *Journal of Management*, Vol. 17 n°3, p.643-663.

Campoy E. et V. Neveu (2005a), *Améliorer la confiance pour améliorer la relation d'emploi*, *XVIème Congrès AGRH à Paris*.

Campoy E. et V. Neveu (2006), *Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle*, *Revue de GRH* N° 62, p. 21-38, Ed. ESKA 2006.

Campoy E. et V. Neveu (2007), *Confiance et performance au travail : L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié*, *Revue française de gestion*, 2007/6 N°175, p. 139-153.

Canagarajah S. et Sethuraman S. R. (2001), *Social protection and the informal sector in developing countries : challenges and opportunities*. N° 0130, social protection discussion paper series. December 2001, The World Bank.

Capet M. (1998), *La confiance des salariés dans le patron*. *Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, N° 7/8, p. 155-167.

Charmaz K. (2002), *Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis*. In Gubrium, J. F. et Holstein, J. A. (Eds). *Handbook of interview research. Context et method*. pp. 675-694 Thousand Oaks, CA : SAGE.

- Charmes J. (1985), L'apprentissage sur le tas dans le secteur non structure en Tunisie. Série science humaine, Vol. XXI, N° 2-3, p. 305-328.
- Charmes J. (1987), Débat actuel sur le secteur informel, *Revue Tiers Monde*, t. XXVIII, n°112, Octobre-Décembre 1987.
- Charmes J. (1992), Le Secteur Informel, nouvel enjeu des politiques de développement ? In : L'homme et la société N° 105-106, 1992. Vers quel désordre mondial ? pp. 63-77.
- Charmes J. et X. Oudin (1994), Formation sur le tas dans le secteur informel. *Afrique contemporaine*, Numéro spécial 4<sup>e</sup> trimestre, p. 230-237.
- Charmes J. (2014), Les origines du concept de Secteur Informel et la récente définition de l'emploi informel, [www.researchgate.net/publication/255633920](http://www.researchgate.net/publication/255633920).
- Cho Ji Y. et E.-H. Lee (2014), Reducing confusion about Grounded Theory and qualitative content analysis : similarities and differences, *The Qualitative Report* 2014 Vol.19, Article 64, pp. 1-20. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR19/cho64.pdf>
- Clark M. C. et R. L. Payne (1997), The nature and structure of workers' trust in management, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, p. 20-224.
- Conseil Economique et Social (CES, 2011), Le secteur informel au Bénin : problématique et perspectives de contribution à l'économie nationale. Rapport d'auto-saisine.
- Cook, J. et T. Wall (1980), New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment, » *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53 p. 39-52.
- Corbin J. (2012), Préface du livre « Méthodologie de la théorisation enracinée : *fondements, procédures et usages* » Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Couteret P. (1997), L'impact de la confiance interpersonnelle sur l'implication organisationnelle : le cas de l'adjoint au dirigeant de petite entreprise, Congrès AGRH à Montréal.
- Couteret P. (1998), La place de la confiance dans la mobilisation des ressources humaines dans les petites entreprises : le cas de la relation dirigeant-adjoint, Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME à Nancy-Metz.
- Couteret P. (1999), La pertinence du concept de confiance dans la transition entre contrôle du manager et autonomie du subordonné : le cas des petites entreprises, Congrès AGRH, Lyon.
- d'Amboise G. et J.-M. Nkongolo-Bakenda (1997), Le « Grounded Theory » et ses possibilités d'utilisation à la production des connaissances sur les petites et moyennes entreprises, Document de travail 1997-017, Université Laval, Québec.
- Dahmani A. (2011), La GRH : un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2011/3 N° 81, p. 57-76.
- Dampérat, M (2006), Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue française de gestion*, N° 162, 115-125.

- David A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, in Conférence de l'AIMS, pp 1-23.
- Davis, J. H., Schoorman F. D., Mayer R. C. et H. H. TAN (2000), The trusted general manager and unit performance: empirical evidence of a competitive advantage, *Strategic Management Journal*, N° 21, p. 563-576.
- De zanet, F. (2010), Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité, Congrès AGRH à Rennes.
- Deschênes, E. (2009), Les facteurs associés à l'émergence et à la consolidation de la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat dans un centre hospitalier québécois, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.
- Desmarais, C. et M. Dubouloy (2010), Une double grille d'analyse pour évaluer les situations de cadres en difficulté : du contrat psychologique au contrat narcissique, Congrès AGRH à Rennes.
- Deutsch, M. (1958), Trust and suspicion, *Journal of conflict Resolution*, Vol. 2, p. 265-279.
- Diouf, L., Kane, D., Mbodji, N. S. et M. Sarr (2008), Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : cas des menuisiers et mécaniciens, Congrès AGRH à Dakar.
- Dupont, M. A. (2010), Les pratiques managériales et la confiance envers le responsable : une approche de l'échange social (Blau, 1964) et de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979), Congrès AGRH à Rennes.
- El akremi, A., Nars, I. M. et N. Sassi (2007), Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : Analyse comparative entre la France et la Tunisie, Congrès AGRH à Fribourg.
- Filion L. J. (2000), Six types de propriétaires-dirigeants de PME, *Revue Organisations et Territoires*, Vol. 9, N° 1, p.5-16.
- Fortin M.-F. et J. Coté (1996), Le cadre de référence. Dans M.-F. Fortin (Ed.), le processus de la recherche : de la conception, pp. 89-98. Mont-Royal Décarie.
- Fukuyama F. (1994), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.
- Garreau L. et R. Bandeira-de-Mello (2010), La théorie enracinée en pratique : vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée ? AIMS 2010 Luxembourg, pp. 1-19. Halshs 00580543.
- Gatfaoui Sh. (2005), Une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/Banque : une approche par les études de cas rétrospectives, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Paris.
- Girod-Séville M. et V. Perret (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, in *Méthodes de recherche en management*, R-A. Thiétart et al. 3è édition, Dunod, Paris.

Glaser B. G. et A. L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Compagny, Chicago, 3th printing.

Glaser B. G. (1998), *Doing Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser B. G. (2001), *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaserfeld E. V. (2001), The radical constructivist view of science, *Foundations of science*, special issue on impact of radical constructivism on science, 6/1-3, pp.31-43.

Glidja J. M. B. (2010), *La mobilité inter-organisationnelle des cadres en Afrique de l'Ouest : le cas du Bénin*, Editions Universitaires européennes, 300 p.

Graham J. W. (1992), An essay on organizational citizenship behavior, *Employee responsibilities and rights Journal*, Vol. 4, p. 49-270.

Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American journal of sociology*, Vol. 91, p. 481-510.

Guba E. G. et Y. S. Lincoln (1989), *Fourth generation evaluation*, London, Sage.

Guillemette F. et J. Luckerhoff (2016), Notes sur la Méthodologie de la Théorisation Enracinée, Université du Québec à Trois-Rivières, Atelier sur la MTE du 7 novembre 2016.

Guillemette F. (2006), L'approche de la Grounded Theory : pour innover? *Recherches qualitatives*, Vol. 26 (1), pp. 32-50.

Guillemette F. (2005), *L'engagement des enseignants du primaire et du secondaire dans leur développement professionnel*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.

Guillemette F. Guillemette M. Luckerhoff J. et M-J. Plouffe (2016), Notes sur les origines et la définition de la recherche qualitative, Université du Québec à Trois-Rivières.

Guillemette F. et J.- R. Lapointe (2012), Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée. in J. Luckerhoff, et F. Guillemette (Éds), *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages* (pp. 11-36). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Guillemette F. et J. Luckerhoff (2009), L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), *Recherches qualitatives*, Vol. 28 (2), pp. 4-21.

Hart K. (1973), Informal Income Opportunities and urban Employment in Ghana, *Journal of Modern African studies*, Vol II, pp. 61-89.

Hart K. (1985), The informal economy, *The Cambridge Journal of Anthropology*, Vol. 10, N°2, pp. 54-58.

- Hébert M., Gallagher F. et D. St-C. Tribble (2015), La théorisation enracinée dans l'étude de la transition des perceptions de l'état de santé de femmes atteintes d'un cancer du sein, *Approches Inductives*, Vol. 2 N° 1, p. 92-121.
- Henriet, B. et M. Naulleau (2010), Le management de proximité face à la rupture du contrat psychologique, Congrès AGRH à Rennes.
- Hernandez E. M. (1993), Vers un modèle africain de GRH : l'exemple de la DPO, Congrès AGRH.
- Houngou E. (2015), Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique ? Etude des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH, *Revue Africaine de Gestion*, N° Spécial, juin 2015.
- Hugon P. (2014), L' « informel » ou la petite production marchande revisitée quarante ans après, *Monde en développement*, 2014/2 N° 166, p. 17-30.
- Igué J. et Puech F. (2008), Plaidoyer pour la structuration du secteur informel au Bénin, composante 2 du Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP), 33 p.
- Igué, J. (2008), Le secteur informel au Bénin : Etat des lieux pour sa meilleure structuration, composante 2 du Projet d'Appui au Secteur Privé (PASP), 58 p.
- International Labour Office (1972), *Employment, incomes and equality. A strategy for increasing productive employment in Kenya*, ILO, Geneva.
- INSAE 2010, Recensement général des entreprises 2<sup>ème</sup> édition (RGE 2) rapport général.
- INSAE 2011, Enquête Modulaire Intégrée sur les conditions de vie des Ménages (EMICOV).
- Jaouen A., et O. Torres (2008), Les très petites entreprises : un management de proximité, *Hermès Lavoisier, London*.
- Jaouen A. et N. Tessier (2008), Les pratiques de GRH des très petites entreprises, *Congrès AGRH à Dakar*.
- Jaouen A. (2008), Le dirigeant de très petite entreprise, éléments typologiques, 9<sup>ème</sup> CIFEPME, Louvain-la-Neuve.
- Jaouen A. (2010), Le dirigeant de très petite entreprise, éléments typologiques, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23, p. 133-152.
- Johnson-George C. et W. C. Swap (1982), Measurement of specific interpersonal trust : construction and validation of a scale to assess trust in a specific other, *Journal of personality and social psychology*, Vol. 43, N° 6, p.1306-1317.
- Kane D. (2009), Processus de passage du statut d'apprenti à celui de patron : cas des tailleurs du secteur informel au Sénégal, Congrès AGRH à Toulouse.

Kane D. et D. Sall (2013), Coopétition et proximités dans les TPE du secteur informel : cas des tailleurs regroupés dans un espace spécialisé à Dakar, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique.

Kamdem E. et O. M. FOU DA (2007), Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique, *Gestion 2000*, Vol. 4, N°1, p 33-58.

Karsenty L. (2010), Comment faire confiance dans les situations à risque ? *Société d'Ergonomie de Langue Française*, 45<sup>ème</sup> Congrès, Liège, 2010.

Karsenty L. (2011), Confiance interpersonnelle et communications au travail : Le cas de la relève de poste, *le travail humain*, 2011/2, Vol. 74 p. 131-155. DOI : 10.3917/ th.742.0131.

Karsenty L. (2015), Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une situation de crise ? *Le travail humain* 2015/2, Vol. 78 p. 141-164.

Khalifa H. A. et M. M. Kammoun (2013), La confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle dans la relation client-prestataire de service : cas de la relation client-banque, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion N°261-262 – Marketing*

Koné S. T. (2014), Considérer les écrits scientifiques comme données à l'étude, *Revue Approches Inductives 2014*, Vol 1. N° 1, pp. 70-95, Québec.

Konovsky M. A. et S. D. Pugh (1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, Vol. N°37, p. 656-669.

Labelle F. Navarro-Flores O. et J. Pasquero (2012), Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée : un regard critique depuis le terrain en sciences de gestion. in J. Luckerhoff, et F. Guillemette (Éds), *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages* (pp. 61-84). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Laperrière A. (1997), La théorisation ancrée (*grounded theory*) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. in Poupart, J. et al. (Dir.). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, pp. 309-340. Boucherville : G. Morin.

Lapointe J-R et J. Dion (2015), Description d'un processus de théorisation portant sur les conditions de réussite d'une expérience d'inclusion vécue par des élèves en troubles d'apprentissage : pratiques éducatives, attitudes parentales et éléments contextuels, *Approches inductives*, Vol 2 (1), pp. 68-91.

Larzelere R. E. et T.D. Huston (1980), The dyadic trust scale : toward understanding interpersonal trust in close relationships, *Journal of Marriage and the family*, p. 595-604.

Lavoie S. et F. Guillemette (2009), L'apport de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans l'étude de l'enseignement des sciences humaines, *Recherches qualitatives*, Vol 28 (2), pp. 47-64.

Lejeune Ch. (2014), Manuel d'analyse qualitative, analyser sans compter ni classer, Méthodes en sciences humaines, Ed. de boeck supérieur.

Le Moigne J. L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, 1<sup>ère</sup> éd. ; 2007, 2<sup>nde</sup> éd., Paris, Que sais-je ?

Lefrançois R. (1987), *Les nouvelles approches qualitatives et le travail sociologique*. Dans J.P. Deslauriers (éd.), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec, pp. 143-153.

Lewicki R. J. et B. B. Bunker (1996), *Developing and maintaining trust in work relationships*, in *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R. M. Kramer et T. R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 114-139.

Lewis, D.J. et A. Weigert. (1985), *Trust as a social reality*, *Social Forces*, 63, pp. 967-985.

Lodewijkx H. F. M. (2008), *Encyclopédie internationale des sciences sociales*, encyclopedia.com

Luckerhoff J. et F. Guillemette (2012), *Conflits entre les exigences de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) et les exigences institutionnelles en matière de recherche scientifique*. in J. Luckerhoff, et F. Guillemette (Éds), *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages* (pp. 37-60). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Luckerhoff J. et F. Guillemette (2012), *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, J.Wiley et Sons, Chichester.

Luhmann, N. (1988), *Familiarity, confidence, trust : Problems and alternatives* », in *Trust, making and Breaking Cooperative relations*, (sous la dir. de) D. Gambetta, Basil Blackwell, NY, pp. 94-107.

Luhmann N. (2001), *Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives*, *Réseaux 2001/4*, N°108, p. 15-35. DOI 10.3917/res.108.0015.

Mahé de Boislandelle H. (1996), *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*, 3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois-Rivières, Québec, p. 101-115, 1996.

Martinet A. C. (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.

Maurand-Valet A. (2010), *Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? Crises et nouvelles problématiques de la valeur*, <hal-00479481>.

Mayer R. C., Davis, J. H. et F. D. Schoorman (1995), *An integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Review*, Vol. 2, N°3, p. 709-734.

Marzano M. (2010), *Qu'est-ce que la confiance?* *Etudes 2010/1* (Tome 412), p. 53-63.

McAllister, D. J. (1995), *Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 24-59.

- Méliani V. (2013), Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode. *Recherches qualitatives*, Hors-série, N° 15, pp. 435-452.
- Miles R.E. et W. E. D. Creed (1995), Organizational forms and managerial philosophies : A descriptive and analytical review, in L. L. Cummings et B. M. Staw (Eds), *Research in organizational behaviour*, Vol. 17, p. 333-372. Greenwich, CT : JAI Press.
- Mishra, A. K. (1996), Organizational responses to crisis: the centrality of trust, in *Trust in Organisations: frontiers of theory and research*, sous la direction de Kramer R.M. et al. Sage, Thousand Oaks, CA, 261-287.
- Morse J. M. (1995), The significance of saturation, *Qualitative Health Research*, 5 (2).
- Mothe, C. (1999), La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne, Actes de la VIII<sup>e</sup> conférence internationale de l'AIMS, 22 p.
- Mpinda Madila M. (2005), la GRH dans les petites entreprises congolaises, *Congrès AGRH à Paris Dauphine*.
- Mucchielli A. (1983), L'analyse phénoménologique et structurale en sciences humaines, Presses Universitaires de France, Paris.
- Neveu, V. (2004), La confiance organisationnelle : définition et mesure, *Congrès AGRH à Montréal*.
- Ngok Evina J. F. (2008), Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun, AGRH, Dakar.
- Nguyên-Duy V. et J. Luckerhoff (2007), Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? *Recherches qualitatives*, Hors-Série N°5 pp. 4-17.
- Nguyen T., Verreynne L. L. et J. Steen (2014), Drivers of Firm Formalization in Vietnam : An Attention Theory Explanation, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 26 N° 7-8, p. 574-593.
- Niang A. (1996), Le secteur Informel une réalité à réexplorer : ses rapports avec les institutions et ses capacités développantes. *Africa Development / Vol. 21 N°1 (1996)*, pp.57-80.
- Nihan G. (1980), Le secteur non structuré : signification, aire d'extension du concept et application expérimentale, *Revue Tiers Monde*, Vol. 21, N° 82, avril-juin 1980, pp. 261-284.
- Nizet J. et F. Pichault (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines – approches contingente et politique, Editions du Seuil, Paris.
- Nizet J. et Pichault (1998), L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites, *Ressources humaines et gestion éclatée*, Economica, Paris.
- Nkakleu R. (2016), Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste, *Question (s) de management* 2016/1 N°12, p. 83-104.

- Noguera F. et M. C. Chalus-Sauvannet (2008), La GRH dans le milieu de la santé : impacts des pratiques sur la qualité des soins et sur les performances – cas d’une clinique privée au Bénin. Cahier de recherche 2008 E1. 2008, 18 p. <halshs-00450657>.
- Normand A. (2014), Proposition pour l’induction en analyse du discours, *Revue Approches Inductives 2014*, Vol 1, N° 1, pp. 11-37, Québec.
- Pagé G. (2015), Une illustration particulière de l’utilisation de la méthodologie de la théorisation enracinée dans le but de mieux comprendre le sentiment de filiation chez les parents qui accueillent un enfant en vue de l’adopter, *Revue Approches Inductives 2015*, Vol 2, N° 1, pp. 12-38, Québec.
- Paillé P. (1994), L’analyse par théorisation ancrée. *Cahier de recherche sociologique*, 23, pp.147-181. DOI : 10.7202/1002253ar
- Paillé P. (1996), Qualitative par théorisation (analyse de contenu). Dans Mucchielli, A. (Dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, pp. 184-190, Paris.
- Paillé P. (2007), La recherche qualitative. Une méthodologie de la proximité. Dans H. Dorvil (Éd.), *Problèmes sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche*, pp. 409-443, Québec : Presses de l’Université du Québec.
- Peretti J.-M. et S. Frimousse (2014), Regards croisés sur la confiance organisationnelle. Question (s) de Management a proposé à des praticiens experts et universitaires de répondre à la question suivante : Comment les organisations peuvent-elles aujourd’hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés. *Question (s) de management 2014/4 N°8*, p. 83-102. DOI 10.3917/qdm.1440083.
- Pesqueux Y. (2009), Un modèle organisationnel en « confiance-coopération », *Management et Avenir 2009/1 N° 21*, p. 261-272.
- Pesqueux Y. (2010), Pour une épistémologie des organisations, <hal-00510860>.
- Pesqueux Y. (2014), L’épistémologie des sciences de gestion, *Economie et Management*, N°150.
- Pesqueux Y. (2015), La confiance en perspective; in *La confiance en questions*, sous la direction de Agulhon S. et al. éd. L’Harmattan, p. 379-422.
- Piaget J. (1967), *Logiques et connaissance scientifique*, Paris, Gallimand.
- Pichault F. et J. Nizet (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d’acteurs*, Éditions du Seuil.
- Plouffe M.-J. (2009), La MTE dans les études avec des personnes handicapées, Colloque international francophone sur les méthodes qualitatives. Enjeux et stratégies. Université de Lille, France.
- Puech F. (2008), Politiques de structuration du secteur informel : Synthèse des meilleures pratiques internationales et études de cas pertinents pour le Bénin, composante 2 du Projet d’Appui au Secteur Privé (PASP), 33 p.

- Rempel J. K., Holmes J.G. et M.P. Zanna (1985), Trust in close relationships, *Journal of personality and social psychology*, vol. 49, N° 1, p. 95-112.
- Robinson S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, XLI, 574-599.
- Roger M. F. (1983), *Sociology, Ethnomethodology, and Experience*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rousseau D. M. (1998), Trust in organizations: frontiers of theory and research, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, p. 186-188.
- Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S. et C. Camerer (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Vol. N° 23, p. 393-404.
- Rotter J. B. (1971), Generalized expectancies for interpersonal trust, *American Psychologist*, Vol. 26, p. 443-452.
- Saldana J. (2009), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sall D. (2016), Dynamique coopérative et proximités dans les TPE regroupées en espace spécialisé du secteur informel: cas des coordonniers du marché de Tilène, *Actes SERGe Days 2016*.
- Schoorman D. F., Mayer, R. C. et J. H. Davis (1996), Social influencer, social interaction and social psychology in the study of trust, *Academy of Management Review*, Vol. 21, p. 337-340.
- Schoorman D. F., Mayer, R. C. et J. H. Davis (2007), An integrative model of organizational trust: Past, Present and Future, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, N° 2, p. 344-354.
- Schreiber R. S. (2001), The "how to" of grounded theory: Avoiding the pitfalls. In Schreiber R. S. et Stern P. N. (Eds.), *Using grounded theory in nursing*, pp. 55-83 New York Springer.
- Shapiro D., Sheppard B. H. et L. Cheraskin (1992), Business on a handshake, *Negotiation Journal*, Vol N° 8, p. 365-377.
- Simen S. F. (2017), Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises: pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité, *AIMS, 26è conférence Internationale de Management*, 24 p.
- Simon E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion 2007/6, N° 175*, p. 83-94. DOI 10.3166/rfg.175.83-94. Paris.
- Sitkin S. B. et N. L. Roth (1993), Explaining the limited effectiveness of legalistic « remedies » for trust/distrust, *Organization Science*, Vol. 4, p. 367-392.
- Sogbossi B. B. (2009), Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des petites entreprises en Afrique, *Revue Internationale des Sciences Commerciales N° 1 / 2009*, Vol. 9, p. 89-110.
- Strauss A. L. (1993), *Continual permutations of action*. Hawthorne, NY: Aldine.

Strauss A. L. et J. Corbin (1998), *Basics of Qualitative Research* (2<sup>e</sup>) Thousand Oaks, CA:

Strauss, A. L., et J. Corbin (2004), *Les fondements de la recherche qualitative*, Fribourg, Suisse : Academic Press.

Strauss A. L. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, New York, Cambridge University Press.

Suddaby R. (2006), From the editors: what grounded theory is not, *Academy of Management Journal*, 49 (4), pp. 633-642.

Swisscontact (2017), *L'évolution de la formation professionnelle artisanale au Bénin*, Fondation Suisse pour la coopération technique, [www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org).

Tajfel, H. et J. C. TURNER (1986), The social identity theory of intergroup behavior, in *Psychology of intergroup relations*, Worchel et Austin (Eds.) 2<sup>nd</sup> Ed. P. 7-24, Chicago, Nelson-Hall.

Thietart R.-A. (2000), *Méthodes de recherche en management*, DUNOD, Paris.

Tidjani B. (2006), La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3<sup>ème</sup> édition coordonnée par José Allouche, Vuibert, 2012 pp. 24-33.

Tidjani B. et E. Kamdem (coord.) (2010), *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, EMS.

Tidjani B. et S. F. Simen, (2014), Human resource management in the informal sector in Senegal: in search of a model, *Journal of Management Research*, Vol 6, N°1, p. 126 – 140.

Torrès O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai/juin, p. 119-138.

Usunier J.-C. (2000), *Confiance et performance*, Paris, Vuibert, collection FNEGE, Ed. 2000.

Van Manen M. (1990), *Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy*. London, on : Althouse.

Voynnet Fourboul C. et S. Point (2001), Le processus de (de)codage des données qualitatives en gestion des ressources humaines, *Actes du XII<sup>e</sup> congrès AGRH*, Liège.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.

Wacheux F. (1998), Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 26-27, mai-juin.

Walther R. (2008), La formation professionnelle en secteur informel, *Actes de Conférence GEFOP*, 2012, 242 p. AFD, Paris.

Walther R. (2006), La formation en secteur informel, Note de problématique. Document de travail, AFD département de la recherche, Paris.

Whitener E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. et J. M. Werner (1998), Manager as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trust worthy behavior, *Academy of Management Review*, Vol. 23, p. 513-530.

Williams C. C. et S. Nadin (2014), Evaluating the Participation of the Unemployed in Undeclared Work: Evidence from a 27 Nation European Survey, *European Societies*, Vol. 16, N°1, p. 68-89.

Williamson O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New-York.

Zucker L. G. (1986), Production of trust: institutional sources economic structure, *Research in Organisational Behavior*, Vol. 8, p. 53-111

## ANNEXES

### ANNEXE 1: Guides d'entretien

#### Guide d'entretien avec les patrons (1<sup>ère</sup> série)

- A quoi pensez-vous lorsqu'on parle de la confiance ?
- Comment faites-vous confiance en votre apprenti (quels sont les éléments importants que vous recherchez chez lui ?)
- Parlez-moi des stratégies que vous mettez en place dès son arrivée jusqu'à la fin de l'apprentissage.
- Est-il important d'avoir confiance en l'apprenti ? Pourquoi ?

#### Guide d'entretien avec les patrons (2<sup>ème</sup> série)

Le développement de la confiance mutuelle entre apprentis peut-il avoir une influence sur la confiance du patron envers les apprentis?

#### Guide d'entretien avec les apprentis

- Comment arrivez-vous à faire confiance en votre patron ? (quels sont les éléments importants sur lesquels vous vous basez ?)
- Selon vous, qu'est-ce qui fait que votre patron peut avoir confiance en vous ?
- Est-il important d'avoir confiance au patron ? Pourquoi ?
- Comment faites-vous confiance aux autres apprentis ? (les collègues apprentis)

## **ANNEXE 2: Verbatims des patrons**

### **Entretien patron 1 (EP 1), secteur d'activité couture**

Avec les apprentis, ce n'est pas en eux tous que j'ai confiance. Car dans cette vie il y a plusieurs catégories de personnes. Tu peux avoir confiance en un apprenti qui peut te trahir. C'est Dieu seul qui peut nous guider.

A son arrivée j'observe ses attitudes par rapport au travail, sa manière de prendre soin de la caisse. Je ne peux pas avoir confiance au point de lui confier toute ma vie. Il faut toujours des réserves car le monde dans lequel nous vivons est compliqué. A travers son dévouement au travail je peux savoir si cet apprenti est conscient qu'il est à la recherche d'un savoir que je détiens.

### **EP 2, coiffure**

Ce sur quoi je place ma confiance est ceci : lorsqu'on m'amène l'enfant, je lui fais part de mes règles et des conduites à tenir. Après cela, je suis l'enfant dans ses faits, propos, etc...

L'apprenti sur lequel j'ai confiance est celui-là qui aime le travail, qui se donne au travail, celui-là, que si l'heure de sortir sonne et qu'il y a du travail, a de la peine à laisser le travail pour rentrer. Même si je lui demande de rentrer, il refuse et dit que le travail doit finir d'abord, j'ai confiance en cet apprenti et à partir de cet instant je sais que ce dernier a conscience et sait ce qu'il cherche.

Par contre d'autres, à leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste, ils peuvent aller prendre et ne rien me dire et dépenser ; parfois même si je leur commande pour 100F par exemple, après mes enquêtes, j'apprends qu'il a acheté pour 75F. Ce dernier, je ne peux pas avoir confiance en lui et aussi à cause de cela je ne peux non plus le renvoyer. A partir de cet instant, cet enfant est à surveiller de près et je demande aux autres apprentis en qui j'ai confiance de lui parler, de lui donner des conseils...

Je procède aussi par d'autres moyens, je mets souvent de l'argent à n'importe quel endroit dans l'atelier, celui qui trouve et me l'amène j'ai confiance en lui ; s'il travaille en mon absence, l'argent que le client a payé, il me le dit sans rien prélever ; j'ai confiance en lui. Mais s'il avait menti par rapport à ce que le client a payé, c'est toujours en leur sein que je vais apprendre le montant réel payé par le client. Souvent ce sur quoi moi je me base, c'est d'abord le travail. Est-ce qu'il veut réellement apprendre le métier ; car il y a un adage qui dit « celui qui est malade et vient pour la guérison doit prendre tout ce qu'on lui donne comme tisane ».

J'ai aussi confiance en celui-là qui aime le travail pour lequel il est là et a du respect pour moi ou même parfois s'il fait tard préfère que moi je rentre et que lui va rester pour terminer le travail du client et à partir de cet instant je peux lui laisser la clé et même la caisse.

Toutefois, je lui mets un garde sans qu'il ne sache afin de vérifier s'il est vraiment vite venu pour ouvrir l'atelier le lendemain ; et s'il a bien pris soin des clients afin de savoir s'il respecte ses engagements. Voilà les choses que je regarde pour avoir confiance en un apprenti.

Aussi, à l'arrivée des nouveaux apprentis je les commande eux tous de la même manière et j'observe comment chacun prend soin. C'est sur cette base aussi que je donne ma confiance. Nous implorons aussi la grâce de Dieu.

Celui que je commande et il renfrogne la mine ou boude ou qui a de la peine à travailler je ne peux pas avoir confiance en lui car il ne sera jamais à l'heure quand j'aurai besoin de lui pour un travail ; il n'est pas digne de ma confiance. Celui que je commande et qui a du zèle pour le travail, même pour aller acheter quelque chose si je lui demande de prendre l'argent de déplacement refuse, et dit que ce n'est pas loin pour pouvoir prendre un moyen de déplacement est digne de ma confiance. En commandant eux tous, dans le lot, je vois ceux en qui je peux avoir confiance.

Si je reprends l'exemple de celui à qui j'ai demandé de m'acheter quelque chose pour 100F et qui a acheté pour 75F, je ne peux pas avoir confiance en lui jusqu'à lui remettre ma clé mais toutefois je vais demander à ceux qui étaient là avant son arrivée de lui donner des conseils, l'exhorter à changer de comportement car peut-être c'est son éducation. Parfois avec l'aide de Dieu certains changent de comportement et prennent conscience.

Pour ce qui est de la caisse. Je la confie à tout le monde et je suis celui qui a bien géré, c'est à cette personne que je laisse la caisse pour toujours.

Pour les apprentis, il faut se sacrifier. Pour recevoir un apprenti, le critère sur lequel je me base souvent est que ce dernier soit accompagné par un tuteur ou quelqu'un pour qu'en son temps je puisse savoir à qui m'adresser.

De nos jours, il n'y a plus d'apprentis et même si tu en trouves il faut beaucoup se sacrifier.

### **EP 3, couture**

Je peux avoir confiance en un apprenti qui a un bon comportement. Le bon comportement c'est par exemple quand tu déposes quelque chose à un endroit et que tu constates que ce n'est plus là, lorsque tu demandes, celui qui l'a déplacé l'avoue sans difficulté. Cet apprenti là je peux lui faire confiance ; mais s'il l'a fait et malgré toutes les tentatives, il refuse de l'avouer, je ne peux jamais avoir confiance en cet apprenti.

Si l'apprenti ne vole pas, je peux lui laisser tout ce que j'ai comme fournitures de travail sans compter. Mais dans le cas où il/elle vole, avant de m'absenter je dois faire l'inventaire de ce que je vais lui laisser.

En ce qui concerne un collaborateur, je dois d'abord étudier son comportement avant de lui faire confiance. S'il a un mauvais comportement, je ne pourrai pas lui faire confiance. Si tu acceptes de collaborer avec quelqu'un que toi-même tu sais qu'il a un mauvais comportement, alors tu as choisi toi-même le problème au lieu de l'éviter.

**EP 4, coiffure**

Quand l'enfant vient, je lui montre les premières choses à savoir comment couper la mèche prise de son paquet, la manière de la donner, le lavage de la tête, l'ordre d'utilisation des produits par exemple. Je lui explique par la pratique et elle regarde comment je le fais. Ensuite, je commence par l'observer faire pendant deux à trois mois. Après les trois mois, elle commence par essayer les tresses sur un outil de travail que nous utilisons qu'on appelle fer. Pour commencer par tresser on débute toujours par derrière au niveau de la nuque et au fur et à mesure s'il y a la finesse et la maîtrise, on évolue vers la tempe au niveau des oreilles et puis vers le devant (le front). Avec un peu d'intelligence et de courage, en un an déjà, elle peut être en mesure de tresser ou de coiffer un client. Mais je continue toujours à la suivre afin qu'elle fasse mieux. Je dois souligner qu'elle ne commence pas sur la tête des clients, mais elle s'essaye sur la tête de leur camarade apprenti.

Je n'ai pas vécu des cas où j'étais obligé de renvoyer. J'ai eu des apprentis qui sont tombées enceintes et ont abandonné de leur gré car elles avaient honte et aussi les moqueries de leur camarade. Et face à ces raisons, je n'ai pas le choix. Ce sont là, les cas d'abandon que j'ai connu. J'en ai reçu de tous les caractères : menteuse, voleuse, hypocrite etc. Mais je n'ai pas renvoyé. Il y a de ces cas qui posent de mauvais actes.

**EP 5, coiffure**

La durée de l'apprentissage varie entre 3 ans et 5 ans. Cela dépend du degré d'assimilation. La manière dont l'enfant mémorise vite ou non.

Au début de l'apprentissage, l'apprenti commence par aider ces prédécesseurs en donnant des mèches lorsque ces derniers tressent. Il n'y a pas une période déterminée pour ça. Elle peut venir aujourd'hui et dans la même semaine je peux lui montrer et elle commence. Le tout dépend de l'intelligence de l'apprenti, son degré d'assimilation et son attachement au travail. Après ce stade, c'est laver la tête du client, mais l'apprenti peut faire 3 mois sans savoir le faire. Par contre d'autres peuvent le savoir en moins d'un mois. Pour confier les travaux à mes apprentis, je commence toujours chez moi par le lavage de la tête du client. Le stade suivant est comment attacher les cheveux avec les mèches. L'apprenti commence par essayer sur la tête de ses camarades. Et lorsqu'il maîtrise bien il peut passer sur la tête du client en commençant par la nuque c'est-à-dire derrière. Il y a des apprentis qui peuvent faire 2 ans à ce stade alors que d'autres en 1 an ils savent déjà tresser jusqu'au niveau du front. Il n'y a pas un temps prévu pour chaque phase, c'est le degré d'assimilation. Il suffit qu'il ait la finesse et la maîtrise dans le travail. Quel que soit l'ordre d'arrivée des apprentis, celui qui a plus de maîtrise et de finesse passe aux étapes suivantes.

**EP 6, couture**

A son arrivée je le prends d'abord comme mon propre enfant et je commence par l'observer. Je commence par lui apprendre ce qu'il faut jusqu'à ce qu'il soit libéré. Je peux l'envoyer dans ma chambre pour voir s'il n'est pas un voleur, voir s'il est venu vraiment apprendre.

A partir de ces choses, je peux le déclarer comme un sérieux ou pas. Je l'observe avant de commencer par l'envoyer dans la chambre.

Je le mets au travail pour voir s'il a le gout de ce travail, s'il aime ce qu'il est venu faire. Si je sens ces choses en lui, je peux placer ma confiance en lui jusqu'à la libération.

L'apprenti ne va pas vite montrer ce qu'il est. C'est progressivement qu'il va se révéler. C'est pourquoi je confie tout à Dieu. Je prie pour eux pour qu'ils laissent les mauvais comportements.

### Exemple

J'avais gardé des filles, on prie ensemble, on lit la parole de Dieu. Mais tu sais quoi, certaines qui ne veulent pas travailler escalade le mur la nuit pour aller voir les garçons et à la fin on a enregistré des grossesses. Et comme elles ont tous les moyens, certaines ont même fait des avortements elles-mêmes. Le patron seul ne peut rien, on doit tout remettre entre les mains de Dieu.

C'est important dans la mesure où lui-même deviendra patron aussi demain. S'il fait bien et bénéficie de la confiance du patron, c'est une très bonne chose pour lui-même, son avenir.

Je ne tiens pas compte de l'ethnie ou de la religion. C'est un citoyen béninois, s'il veut apprendre, il faut lui donner la chance de le faire, je ne peux pas l'empêcher pour des raisons ethniques ou de religion.

### **EP 7, mécanique**

Dans mon atelier il y a des musulmans comme des chrétiens. Moi-même je suis musulman. Je ne tiens pas compte de l'ethnie également, c'est du racisme ça.

Par rapport à la confiance, moi je tiens compte d'abord du travail. C'est à partir du travail ...

Quand l'enfant arrive, je prends trois mois pour voir ses réactions. Je consacre ce temps pour voir s'il peut apprendre. Je vais lui montrer certaines tâches, et quand un véhicule vient au garage, je le mets à l'épreuve un peu un peu. Par exemple comment enlever les pneus. A la tâche, j'observe la manière dont il se donne. Il y a certains, quand ils arrivent, ils commencent bien, mais après c'est autre chose. Quand tu l'envoies, il peut aller faire autre chose. Quand je lui fais des reproches, il va se fâcher. Ou soit quand tu veux le taper, il va refuser et préférer partir à la maison. C'est pourquoi, à leur arrivée, je discute avec le papa en lui expliquant que l'enfant va d'abord faire trois mois d'essai. Les trois mois me permettent de voir s'il peut travailler ou pas. En fonction des conseils que je lui donne, s'il respecte, cela me permet de savoir qu'il est vraiment venu pour apprendre. Un enfant, lorsqu'il commence par gagner 200 Fcfa, 500 Fcfa après le lavage d'un véhicule, pour lui c'est fini parce qu'il a commencé à gagner. Quand tu lui apprends le travail, le lendemain, tu lui demandes de faire la même chose, c'est zéro.

Il y a le côté du vol. Tu changes une pièce, tu déposes. Tu reviens, tu vois ça là-bas. Là c'est bon. Il y a d'autres enfants, tu changes une pièce, tu déposes. Le temps de revenir, ils ont déjà vendu à ceux qui achètent les fers. C'est à cause de ça, je ne prends plus beaucoup d'apprentis.

Je prends deux. Un part, tu ajoutes un autre. Quand ils sont deux, quand quelque chose se perd, tu le sauras en même temps. Mais quand ils sont beaucoup, même dans les voitures ; tu déposes la voiture, tu reviens le lendemain, y a le carburant qui diminue. Quand un véhicule rentre chez moi, je vérifie dans les coffres, partout. Je vois les sommes laissées par le client et autres objets. Après avoir lavé le véhicule, je vérifie encore. Si quelque chose manque, j'appelle celui qui a lavé en même temps.

J'ai un apprenti là, il y a un client qui amène son véhicule ; souvent il a beaucoup de pièces d'argent qui se déversent entre les sièges surtout là où il s'assoie. L'apprenti lui ramasse tout et l'empoché. Donc après le contrôle je l'interpelle pour qu'il les ramène. Ce sont ces éléments que je regarde.

Un autre enfant, tu peux lui donner 2.000 Fcfa pour aller acheter une pièce, il va te demander, patron combien on le va vend. Tu lui dis non vas, si on te donne la monnaie, tu ramènes. Il va, il paie et il t'amène la monnaie. Certains enfants vont te ramener la monnaie qu'il faut, d'autres vont te raconter des histoires. Alors que c'est là que j'achète tous les jours. Je suis obligé d'appeler le vendeur pour demander le prix auquel il a vendu. Et là je découvre que cet enfant est venu pour voler. Cet enfant, je lui commande encore le lendemain, s'il répète le même acte, là je sais qu'il n'est pas venu pour apprendre.

Mon apprenti, le plus grand là, lui quand je sors, son souci est de se faire de l'argent. Il y a un vendeur d'essence frelatée à coté de nous là ; quand je sors, en même temps, lui il court vers là-bas pour aller aider la personne pour avoir de l'argent. Chaque fois je lui dis l'argent 2000 Fcfa, 3000 Fcfa, il faut voir l'avenir et non aujourd'hui. Quand tu seras grand avec des charges (louer une chambre, se marier etc...) qu'est-ce que ces petits sous peuvent te faire. Tu vas venir gaspiller trois ans en apprentissage et si on te remet un véhicule, tu seras incapable de le réparer. Quand je parle, je parle (bon)...c'est avant qu'on tape. Maintenant si tu veux taper, l'enfant va refuser d'apprendre. Je suis obligé de beaucoup parler. S'il n'écoute pas, je lui demande soit d'appeler ses parents soit je vais dans leur maison pour les convoquer. Mon apprenti travaille, mais son problème, il ne capte pas vite. Quand je lui montre quelque chose, après il n'arrive pas à le refaire. Son souci c'est comment trouver l'argent quand je suis absent. Les enfants d'aujourd'hui, on ne peut pas avoir une confiance totale. Sur certains aspects privés (personnel), je ne peux avoir confiance.

Quand l'enfant vient en apprentissage, il est à la disposition totale du patron. Le patron peut lui commander toute sorte de choses mêmes des tâches ménagères, aller voir un client etc... Avant d'envoyer un apprenti chez un client, je vois comment il parle, est ce qu'il garde des secrets etc... avant de commencer par l'envoyer chez un client.

Après les trois mois d'observation, je fais appeler les parents de l'enfant pour faire le bilan. Si je vois qu'il ne peut pas réussir dans le métier là, je demande aux parents de retourner avec lui pour aller réfléchir. Un enfant peut dire qu'il veut être coiffeur et le parent peut refuser il lui proposer par exemple d'être chauffeur. Alors que ce n'est pas ça que l'enfant veut. Ce sont les raisons pour lesquelles je donne trois mois. Les trois mois me permettent d'apprécier ces aptitudes et sa moralité. Il peut être travailleur et ne pas être sérieux.

Je l'explique aux parents, et je leur demande d'aller lui parler (donner des conseils) avant qu'on ne signe le contrat d'apprentissage. On explique tout dans le contrat.

Par exemple, un enfant est venu apprendre la mécanique et non apprendre à conduire. Si lui-même est conscient et qu'il veut maîtriser, il doit bien apprendre et connaître la mécanique. S'il connaît la mécanique, tout ce que je lui apprendre (appuie l'accélérateur, passe la vitesse, fait la reverse, va voir si les feux arrières sont allumés), s'il est intelligent et il applique bien ce que je dis de faire, avec deux ans d'apprentissage, il est capable de savoir conduire petit à petit.

### **EP 8, couture**

La confiance en l'apprenti commence d'abord par l'attitude du patron. La manière dont il se familiarise ou il se comporte avec l'apprenti.

Au moment où l'apprenti débute l'apprentissage, je commence par surveiller ses comportements parce qu'il en a plusieurs. Je cherche à connaître ceux qu'il en a de bon ou de mauvais. Car à son arrivée je ne le maîtrise pas. Surtout, le vol est la première chose à observer. S'il volait, il ne peut pas abandonner du jour au lendemain, c'est avec le temps qu'il va laisser puisse qu'il sait que je le surveille. Sinon, je ne peux pas le renvoyer parce qu'il vol. Je vais l'amener à se corriger pour une vie en société. Au début, on ne peut pas parler de confiance en son apprenti. Il doit être accompagné d'un parent, son père ou sa mère à qui je peux m'adresser en cas de besoin et c'est sur cette base que je l'accepte.

C'est quand il commence par maîtriser le travail c'est-à-dire quand il commence par faire de petites retouches, je l'observe. La manière dont il me rend compte surtout au plan financier. Par exemple s'il fait un travail de 200F et me fait un compte rendu fidèle ; Si le client apprécie le travail fait, je peux commencer par avoir confiance en cet apprenti.

L'apprenti doit avoir la volonté car pour terminer l'apprentissage tout dépend de lui. Surtout il doit avoir le respect. Même s'il était impoli chez lui. Je vais le transformer au point ses parents verront que quelque chose a changé en lui. Il doit avoir du respect pour le patron, c'est obligatoire et aussi avoir du respect pour toute autre personne. Dans ce sens, je donne aussi beaucoup de conseil, la manière de répondre à son patron ou de faire des comptes rendus. C'est pourquoi, dès son arrivée, je lui dis les règles à suivre chez moi. Il doit savoir ce qu'il n'est pas autorisé à faire ici et petit à petit, il réussit.

C'est capital d'avoir confiance en l'apprenti, sinon je ne peux pas lui laisser l'atelier et avoir la paix du cœur car si j'ai des courses à faire, je ne peux me diviser en deux, être dans l'atelier et ailleurs en même temps. Donc c'est vraiment important d'avoir confiance en lui. En général, j'ai toujours eu confiance en mes apprentis. Je n'ai pas connu des situations qui m'ont amené à ne pas avoir confiance. De toutes les façons, on ne peut pas tenir compte de toutes les bêtises des apprentis au risque de les renvoyer tous.

**EP 9, mécanique**

A l'arrivée de l'apprenti, je commence par surveiller ses comportements. Parce que ce n'est pas moi qui l'ai mis au monde. Donc, je cherche à savoir s'il vol ou pas et aussi s'il est un paresseux ou un travailleur. Sur le vol par exemple, je lui confie de l'argent pour voir s'il va le dépenser. Ou si un client vient commander du travail en mon absence et lui remets de l'argent, je vois s'il en a soutiré ou s'il m'a fait un compte fidèle. Je vois aussi, quand je lui commande des achats, s'il achète tout ou s'il diminue l'argent. J'observe aussi ses dépenses personnelles par rapport à ce qu'il apporte de la maison (son argent de poche). Est-ce qu'il dépense plus ?

Si je constate qu'il vol, je lui prodigue des conseils ou des punitions comme des châtiments corporels ou moraux. Si après tout ça, il ne s'améliore pas, je suis obligé de me séparer de lui. Il en est de même pour l'enfant qui fait la paresse.

Si c'est un paresseux, je ne peux pas avoir confiance en lui ; parce qu'il peut gâter un travail que je vais lui confier, ou mal le faire ou ne pas le faire du tout. S'il vole par exemple, je ne vais pas lui permettre d'approcher les effets des gens. S'il est par exemple impoli, irrespectueux, je ne peux pas avoir confiance en lui.

En tant que patron, je me respecte, j'éduque mes apprentis suivant mes principes. Ils ne doivent pas avoir des amis, ne pas voler. Et pour ne pas voler, la seule manière, est de couper court aux amitiés.

Je dois avoir confiance en mon apprenti parce qu'en mon absence c'est lui qui est là.

Les apprentis sont des enfants d'autrui, donc à mon niveau, quel que soit ce qu'ils font, j'essaie de les canaliser.

**EP 10, menuiserie**

Pour moi, la confiance en l'apprenti commence par mon comportement vis-à-vis de l'apprenti. Parce que ce que je cherche chez lui, je dois l'obtenir. En tant que patron, je dois veiller à ce qu'il soit correct, avoir un bon comportement. Faire en sorte que ce que je lui apprend il le fasse bien tel que je lui ai appris. S'il le fait ainsi, je prendrai bien soin de lui. Je lui apprend les petites choses et les petites astuces du travail. Même aussi sa vie privée comme par exemple : quand il arrive le matin, je lui demande s'il s'est lavé, s'il s'est brossé les dents, s'il est bien portant etc...comme ça il sera à l'aise et vous vivez bien. Mais une personne n'est pas toujours sans faute ; quand des erreurs surviennent, je tiens aussi compte de ses attitudes positives passées. Là, j'oublie la faute commise et on continue.

L'apprenti est venu pour apprendre, donc nous prions pour qu'il termine. A partir de ce moment, nous formons un ensemble comme père-enfant. Il doit savoir que ce qui nous lie c'est le travail. Et sans le travail plus rien. Donc il doit maîtriser le travail. C'est pourquoi, je ne suis pas trop dure envers lui comme en notre temps. Je fais en sorte qu'il y ait toujours une familiarité entre nous et non un fossé. Et là, il se sent à l'aise et à le goût de continuer l'apprentissage.

C'est capital d'avoir confiance en son apprenti. S'il est respectueux et poli, je dois avoir confiance en lui. S'il est respectueux, il ne peut pas voler.

### **EP 11, menuiserie**

Je mets entre 6 mois voir un an pour pouvoir dire que j'ai confiance ou pas en quelqu'un. Ce temps me permet de connaître le comportement de la personne. Avec les apprentis, trois mois de cohabitation sont suffisant. Je vois ses mouvements quand il vient, comment il me fait des comptes rendus. En mon absence, si les clients viennent est ce qu'il me fait un compte rendu exact tel que les clients lui ont dit. Si je lui confie quelque chose ou je lui demande quelque chose, je vois s'il fait le fait normalement ou s'il fait le contraire.

Je vois s'il est respectueux. Je fais des blagues avec lui et j'observe ses réactions, les réponses qu'il donne par exemple.

Quand je lui confie du travail, comment le fait-il ? S'il le fait correctement, j'ai confiance en lui.

Je vais sur les chantiers avec lui, et je lui montre le travail petit à petit. S'il ne maîtrise pas, je lui donne des conseils pour l'amener à prendre le travail au sérieux. Je le prends comme mon jeune frère. A mes heures libres je m'entretiens avec lui pour l'encourager et le motiver jusqu'à ce qu'il ait son diplôme. En fait, je suis aussi passé par là comme apprenti, donc j'en tiens compte pour le former. En mon temps, j'ai beaucoup souffert. Mon patron me méprisait, et pourtant j'étais respectueux. J'ai obéi en passant par la pluie, le soleil. Je savais que j'étais là pour mon diplôme. Donc je mets mes expériences au profit de mes apprentis pour pouvoir travailler avec eux.

Le patron doit avoir confiance en son apprenti car ses parents te l'on confié ; c'est ta responsabilité. C'est pourquoi, en tant que patron, je prends des renseignements sur l'apprenti auprès de ses parents pour savoir ce qu'il est, ce qu'il fait à la maison. Ceci me permet de savoir comment le garder.

Mon apprenti est correct. Quand je vais en voyage, à mon retour, il me fait exactement le compte rendu. Je pense que ce qu'il fait de positif est plus que le mauvais.

### **EP 12, coiffure**

De nos jours c'est un peu rare d'avoir confiance en un apprenti. L'apprenti doit être respectueux et il ne doit pas être flou. Parce que je peux l'envoyer chez moi chercher quelque chose, et donc, je dois lui remettre ma clé. S'il n'a pas un bon comportement, je ne peux pas le faire. Et c'est à partir de son attitude que j'observe, que je le fais. Par exemple, il écoute mes conseils, est respectueux, il met mes enseignements en pratique. C'est petit à petit, que j'arrive à dire que j'ai confiance en l'apprenti ou pas. Surtout, sur le comportement, certains sont des menteurs. Il peut faire quelque chose qui n'ai pas bon et quand tu lui demande, il va nier sur toute la ligne.

Cependant, on ne peut pas les tenir comme avant, de façon sévère. Aujourd'hui, c'est la tolérance avec les apprentis. Tu ne peux pas trop crier sur eux.

Tu sais, les enfants d'aujourd'hui n'aiment plus les bâtons et les cris. C'est comme l'école de nos jours. C'est pourquoi je dois les garder comme mon propre enfant jusqu'à ce qu'à sa libération. Sinon, il va fuir et abandonner sa formation.

C'est vrai que ce n'est pas facile, mais je dois avoir confiance en mon apprenti, sinon, je ne pas lui confier des travaux. J'ai eu une apprentie que ne peux jamais oublier. Elle était respectueuse et s'occupais bien de son travail. Elle me considérait et avait du respect pour moi et je la respectais également. Le respect vaut mieux que tout.

### **EP 13, coiffure**

Quand les apprentis se font confiance, ils sont en complicité. C'est un mal pour le patron. Si quelque chose se passe dans l'atelier, je ne serai au courant de rien. Par contre s'ils ne se font pas confiance, je suis au parfum de tout ce qui se passe en bien comme en mal. Surtout ce qu'ils font en mal. Et comme ça je prends mes précautions.

### **EP 14, couture**

Lorsqu'il y a la confiance entre eux et que l'un commet une faute, cela reste entre eux. Ils te la cachent. Ils peuvent rester ensemble et faire des coups bas au patron. Par exemple s'ils font un travail en ton absence, personne ne te fait de compte rendu. Ils se partagent les sous. Les interdits sont également violés et personne ne t'en parle.

### **EP 15, mécanique**

L'inconvénient quand les apprentis se font vraiment confiance est que, en cas de dégât ou de perte, ils le cachent entre eux et je ne suis pas informé. C'est mieux que le patron soit bien avec au moins un parmi eux ; Là, tu seras informé de tout.

Y a quand même un avantage surtout sur le côté du travail. Quand ils se font confiance, ils se partagent les tâches, cela avantage le patron. Si le patron remet un travail, ils se mettent ensemble pour le faire.

Cependant, ils peuvent aussi s'entendre pour refuser de faire le travail et passer plus de temps pour une petite tâche.

### **EP 16, menuisier**

Chez moi, mes apprentis se font confiance. Ils me font confiance et moi aussi je leur fait confiance. Je peux témoigner, qu'ils ne peuvent pas s'associer pour me voler ou faire quelque chose de mal envers moi ou mes clients. Et c'est avantageux pour le patron. Si non, si les apprentis ne se font pas confiance, quelqu'un peut voler ou poser un mauvais acte sans que les autres ne sachent. Dans ces conditions, je vais les punir tous. Là, ce n'est pas bien. C'est pourquoi, je leur donne une bonne éducation. Quand, un client arrive en mon absence, ils se mettent ensemble pour lui faire le travail. Si le client paie une somme, ils vont me la remettre à mon arrivée. Si j'ai de l'argent à leur donner, je le fait de façon équitable. Mes apprentis dorment ensemble dans la même chambre. S'il y a problème entre eux, ils essayent de le résoudre. Tu ne peux pas connaître ce qui se passe entre eux.

Je pense que c'est vraiment avantageux pour moi que mes apprentis se fassent confiance. Cela me facilite le travail des clients.

### **EP 17, mécanique**

Si les apprenants se font confiance, cela ne gêne rien chez moi. Je sais que Dieu est au contrôle. Moi aussi j'ai été apprenti et j'avais des collègues avec qui on avait confiance. On a rien gâté chez notre patron.

Pour moi, si les apprentis se font confiance, c'est bien pour eux-mêmes. Si chacun est dans son coin, ce n'est pas un grand avantage pour eux ni pour moi. C'est une bonne chose qu'ils se fassent confiance afin de partager les tâches, les expériences et se donner les secrets du travail. Ensemble nous allons travailler et avancer.

Si je ne suis pas là, ils peuvent travailler et avancer. S'ils se font confiance, quand un est bloqué sur un travail, il peut faire appel à son second pour lui venir en aide et vice versa. S'il n'y a pas de confiance entre eux, c'est chacun pour soi.

S'ils se font confiance, c'est avantageux pour moi en tant que patron. Il n'y a pas un inconvénient pour moi.

Par contre, dans d'autres cas, si des apprentis se font confiance, ils essaient de détourner les clients ou activités. A la longue quand le patron les libère, ils partent avec les clients.

Mais moi je n'ai jamais eu ce cas. Moi je n'ai pas peur, puisque je ne l'ai pas fait à mon patron. Mon apprenti travaille pour mes clients, quelque fois je lui dis de garder ce qu'il a eu comme argent.

## **ANNEXE 3: *Verbatims* des apprentis**

### **EA 1, mécanique**

Je fais confiance en mon patron car, quand nous travaillons et que ce que je fais n'est pas bon, il me le dit, il me corrige. De même si les fêtes de fin d'année arrivent, ce qu'il nous fait pendant cette période m'amène à lui faire confiance. De la manière dont il me fait des gestes, coté nourriture, argent pour acheter, tout cela fait que je lui fais confiance.

Si mon patron a confiance en moi, c'est parce que s'il me confie de l'argent, je ne dépense pas, je garde jusqu'au jour où il vient me le réclamer.

L'apprenti doit avoir confiance en son patron parce que si tu veux acheter par exemple un matériel de travail et que si tu gardes l'argent, tu vas le dépenser, en ce moment si tu le confie à ton patron et qu'il ne le dépense pas, tu peux voir confiance en lui. Si tu lui confie un secret par exemple on te fait un don et tu lui dis et qu'il ne le ventile pas, tu peux avoir confiance en lui.

Aux autres apprentis comme moi, j'ai confiance en eux quand ils ne ventilent pas des secrets que je leur ai confiés.

### **EA 2, mécanique**

J'ai confiance en mon patron parce qu'il ne me cache rien dans le domaine du travail. Si j'ai faim et que je lui dis, il fait toujours un geste coté nourriture. Il me confie beaucoup de travaux.

Mon patron a confiance en moi car il me confie des secrets que je ne dévoile pas. Exemple : s'il me demande d'aller acheter une pièce pour un client, je ne dis pas le montant auquel je l'ai acheté au client. C'est lui-même qui doit dire le montant. Je dois avoir confiance en mon patron parce qu'en fin d'année, il nous coud des habits et nous donne des choses (des cadeaux).

Aux apprentis comme moi, j'ai confiance en eux parce qu'ils ne font pas de la médisance. Et aussi s'il trouve leur nourriture, il partage avec moi.

### **EA 3, menuiserie**

Si je dois avoir confiance en mon patron, cela dépend de comment il me traite, il me considère et me montre les choses dans le domaine du travail.

Mon patron a confiance en moi ! Je ne pourrai pas le dire car j'ai commencé l'apprentissage il n'y a pas longtemps, seulement 4 mois. Il faut au moins un an, avant que je ne commence par parler du patron qui a confiance en moi.

Un apprenti doit avoir confiance aux autres apprentis comme lui. Je leur fait confiance par rapport à leurs actes, leurs manières de faire, leur propos. Je fais confiance à quelqu'un qui est discret. Aussi si je ne connais pas quelque chose et qu'il me le montre sans condition lorsque je me rapproche de lui, j'ai confiance en cet apprenti.

### **EA 4, couture**

J'ai confiance en mon patron par rapport à ses comportements et la manière dont il me montre les choses (le travail). Il s'occupe de moi sur le plan vestimentaire et alimentaire.

Mon patron a confiance en moi parce que je fais bien le travail qu'il me confie et ce qu'il m'apprend. Il se base aussi sur le fait que je le respecte et je lui fais le compte rendu fidèle des travaux exécutés en son absence.

Aux apprentis comme moi, pour avoir confiance en eux, je peux mettre quelque chose là où ils sont et à mon arrivée si je ne retrouve plus la chose à l'endroit où je l'ai déposé, dès cet instant, je n'ai plus confiance en eux.

**EA 5, menuiserie**

Je fais confiance en mon patron en me basant tout d'abord sur le fait qu'il veut me garantir un bon avenir. Donc ce qu'il fait, je dois bien le suivre pour qu'en son absence, je puisse le faire comme cela se doit et il pourra avoir confiance en moi.

Ce qui fait que le patron a confiance en moi est que : je fais les comptes rendus fidèles des travaux exécutés en son absence. S'il me confie l'argent, je le garde jusqu'au jour où il le réclamera. Et comme je ne le vole pas, à partir de ce moment, il peut me défendre partout où besoin sera.

Il est normal qu'un apprenti ait confiance en son patron. Il doit se baser sur les comportements de son patron.

Entre apprenti, comme nous sommes ensemble, nous sommes condamnés à vivre ensemble et aussi l'apprenti qui est discret, je peux avoir confiance en lui. Celui qui ne vole pas, je peux aussi avoir confiance en lui.

**EA 6, mécanique**

En son patron, c'est par rapport à notre encadrement ; la manière dont il nous montre les choses. Et si je le fais mal, il me tape. Il m'apprend bien les choses. Il me coud des habits et me donne de l'argent. Donc j'ai confiance en lui. Un apprenti doit avoir confiance en son patron en se basant sur ce qu'il lui fait, comment il lui montre les choses sur le plan du travail et la manière dont il prend soin de lui.

Entre apprentis, pour avoir confiance en son second, je lui confie des choses et en son temps, si je les retrouve, je lui fais confiance. Aussi sur le plan de la discrétion. S'il est discret, je lui fais confiance.

**EA 7, mécanique**

Je fais confiance en mon patron, parce que si le client vient pour un travail, ce que tu ne sais pas faire, il te le montre et plusieurs fois. Ensuite si tu commences par être doué, et que tu fais des erreurs, là il tape.

Pour que le patron ait confiance en toi, s'il te confie des pièces et après tu dis que c'est perdu ou il te confie de l'argent et que tu ne le dépenses pas, alors il a confiance en toi.

Par rapport à ce que le patron fait à son apprenti, ce dernier peut avoir confiance en lui. Si par exemple, je cotise de l'argent pour acheter les fournitures pour mon travail et que le jour où j'en ai besoin, je demande et il me remet, je peux avoir confiance en lui.

Entre apprentis, j'ai confiance en celui à qui je confie quelque chose et au moment où j'en ai besoin, je le reprends facilement. Si nous utilisons à deux un endroit, et que je dépose une chose, et cette chose n'est pas déplacée de son endroit initial, alors j'ai confiance en cette personne.

### **EA 8, couture**

J'ai confiance en ma patronne en ce sens que si elle veut me commander elle m'envoie très souvent du côté de l'argent et elle sait que du côté de l'argent je suis irréprochable. Elle me confie des services surtout concernant l'argent.

Ma patronne sait que je suis une responsable et que j'ai reçu une bonne éducation dans la famille et c'est ce qui fait qu'elle a confiance en moi. Elle a pris le soin de faire ses enquêtes et investigations.

Quand elle me confie son argent, au moment où elle le réclame rien ne manque ; ce qui fait qu'elle a confiance en moi et quand elle me confie des responsabilités très souvent ceci est une marque de confiance.

Elle voit en moi une personne qui ne vole pas, ne ment pas, de bonnes mœurs.

Entre apprentis nous devons d'abord nous aimer en tant qu'être humain surtout si nous allons à l'église.

Moi je fais d'abord mes investigations par les gestes, les rires, les comportements sur l'apprenti comme moi avant d'avoir confiance en lui. Je tends aussi des pièges par exemple je peux inventer quelque chose ; la manière dont la personne s'est comportée peut m'amener à avoir confiance en cette dernière. Je confie un secret à une personne et avec le temps, je vois si elle va livrer ce secret à d'autres ; si non, alors je lui fais confiance mais dans le cas contraire je ne lui fais pas confiance.

### **EA 9, coiffure**

Dans notre atelier par exemple nous sommes tout au moins 4 apprentis et je ne peux avoir confiance en elles toutes pour cela j'ai choisi. J'ai fait mon choix par rapport à comment cette dernière réagit au secret que je lui confie, ses manières de répondre aux gens.

L'apprenti doit avoir confiance en sa patronne. Dans un premier temps elle est plus âgée que toi, deuxièmement elle a des connaissances pour lesquelles je suis venue vers elle. Aussi si je vois que certains comportements je peux l'appeler avec respect et le lui demander.

Ma patronne a confiance en moi. Elle nous tend des pièges en mettant de l'argent à un endroit et t'envoie à cet endroit pour aller prendre de l'argent.

La clé de l'atelier est avec moi et c'est parce qu'elle a une certaine confiance en moi. Elle voit aussi comment je me préoccupe du travail et comment je prends soin de l'atelier.

Entre apprentis, moi je regarde comment il parle, ses comportements Il faut aussi l'amour entre apprentis. Moi je n'ai pas confiance en elles toutes j'ai choisi par rapport aux critères que je vous ai dit.

**EA 10, coiffure**

Ma patronne a confiance en moi, car elle sait que si elle m'envoie quelque part, je ne peux jamais voler la personne ou prendre de l'argent dans le sac de quelqu'un à son insu. C'est ce que j'ai constaté pour le temps que je viens de passer.

J'ai confiance en mes collègues apprentis car je sais que si j'ai besoin de quelque chose surtout sur le plan du travail, elles feront le possible. Quand j'ai un problème, je leur soumetts et elles me donnent des conseils par rapport à ça.

**EA 11, coiffure**

Dans notre atelier, le vol existe et pour cela, quand nous finissons de travailler, ma patronne me remet l'argent de garder. Lorsqu'elle me demande de lui faire le compte, c'est toujours juste. Aussi pour aller rembourser une dette, elle me confie l'agent ; ce que je fais et en retour, la personne auprès de qui je suis allé payer la dette, le confirme à ma patronne à mon insu. Ce sont tous ces faits qui me permettent de dire que ma patronne a confiance en moi.

J'ai confiance en ma patronne car dans un premier temps, elle nous a acceptés comme ses enfants. Elle nous donne des conseils d'une mère à ses filles. Aussi lorsqu'elle nous démontre des choses dans le domaine du travail, et qu'au moment de l'application, on le fait bien, elle est contente et nous félicite, dans le cas contraire, elle se fâche. Mais cette manière de se fâcher est bonne car nous les apprentis s'il n'y a pas ces moments d'exigence, nous négligeons un peu le travail et nous pensons que la vie est si facile. A mon arrivée dans l'atelier, notre patronne m'a prodigué beaucoup de conseil surtout côté amitié avec les jeunes gars du quartier. Comment s'y prendre afin de ne pas transformer son atelier en lieu de prostitution ou lieu de rendez-vous afin que l'entourage ait un bon témoignage de l'atelier. Jusqu'ici, je n'ai pas encore enfreint à ces interdits. Ce qui fait que ma patronne a toujours confiance en moi. Aussi pour sa nourriture, elle me confie ça, parce que parmi nous, il y a des gens qui n'achètent pas pour le montant qu'elle a commandé. Cela aussi a amené notre patronne à avoir confiance en moi.

C'est capital qu'entre apprenti on doit se faire confiance en ce sens que moi, celle qui est notre sous patronne, je lui livre mes secrets. Si je vois des comportements qui ne sont pas dignes de son côté, je l'interpelle avec beaucoup de respect. Elle me donne également des conseils en m'exhortant à la patience, l'amour du travail et m'invite à rester calme car la souffrance est pour un temps. Mes amis apprentis me viennent aussi en aide dans les moments où je n'ai pas de l'argent. Elles m'aident à manger, ce qui m'amène à leur faire confiance. Moi-même j'en fais de même, lorsqu'elles n'amènent pas de l'argent. Nous nous entraïdons.

#### ANNEXE 4: Extraction des codes patrons sous RQDA

|                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| aptitude                    | laisser la caisse           |
| a conscience                | laisser la clé              |
| aide de Dieu                | malhonnêteté                |
| aime le travail             | mauvais actes               |
| argent                      | maîtrise                    |
| attitude                    | mentir                      |
| au début de la relation     | monde compliqué             |
| avoir ou non confiance      | ne rien dire                |
| avouer sans difficulté      | observer                    |
| à l'heure                   | paresse                     |
| à son arrivé dans l'atelier | prendre la monnaie          |
| bien gérer la caisse        | prendre soin de la caisse   |
| bon comportement            | prendre soin des clients    |
| caution morale              | propos                      |
| ce n'est pas en eux tous    | recherche de savoir         |
| compte rendu fidèle         | refus d'avouer              |
| confier le matériel         | renfrogne la mine           |
| confier toute ma vie        | respect des camarades       |
| conseils                    | respect des engagements     |
| courage                     | respect du patron           |
| dans cette vie              | règles et conduites à tenir |
| de nos jours                | réserves                    |
| digne de confiance          | s'essayer                   |
| discipliner                 | sacrifice                   |
| donner des conseils         | se donne au travail         |
| degré d'assimilation        | suivi de l'apprenti         |
| dévouement au travail       | surveiller de près          |
| enquêtes                    | sérieux                     |
| éducation interne           | test de moralité            |
| garder des secrets          | trahir                      |
| gout du travail             | travail                     |
| honnêteté                   | travaux en absence          |
| intelligence                | tuteur                      |
| inventaire                  | témoignage                  |
| je lui explique             | voler                       |
| je lui montre               | vérifier                    |
| je peux lui laisser tout    | zèle pour le travail        |
| la confiance s'installe     |                             |
| la grâce de Dieu            |                             |

---

#### 4 Codings of "Aptitude" from 2 files.

---

**Entretien P 05 [592: 706]**

mais l'apprenti peut faire 3 mois sans savoir le faire. Par contre d'autres peuvent le savoir en moins d'un mois.

**Entretien P 05 [441: 544]**

le tout dépend de l'intelligence de l'apprenti, son degré d'assimilation et son attachement au travail.

**Entretien P 07 [5088:5207]**

Les trois mois me permettent d'apprécier ces aptitudes et sa moralité. Il peut être travailleur et ne pas être sérieux.

**Entretien P 07 [5569:5872]**

S'il connaît la mécanique, tout ce que je lui apprendre (appuie l'accélérateur, passe la vitesse, fait la reverse, va voir si les feux arrières sont allumés), s'il est intelligent et il applique bien ce que je dis de faire, avec deux ans d'apprentissage, il est capable de savoir conduire petit à petit.

---

#### 4 Codings of "a conscience" from 3 files.

---

**Entretien P 01 [466: 598]**

A travers son dévouement au travail je peux savoir si cet apprenti est conscient qu'il est à la recherche d'un savoir que je détiens

**Entretien P 02 [487: 607]**

j'ai confiance en cet apprenti et à partir de cet instant je sais que ce dernier a conscience et sait ce qu'il cherche

**Entretien P 07 [1150:1400]**

Certains enfants, lorsqu'il commence par gagner 200 Fcfa, 500 Fcfa après le lavage d'un véhicule, pour lui c'est fini parce qu'il a commencé à gagner. Quand tu lui apprends le travail, le lendemain, tu lui demandes de faire la même chose, c'est zéro

**Entretien P 07 [5459:5559]**

Si lui-même est conscient et qu'il veut maîtriser, il doit bien apprendre et connaître la mécanique.

---

#### 1 Coding of "aide de Dieu" from 1 file.

---

**Entretien P 02 [3495:3580]**

Parfois avec l'aide de Dieu certains changent de comportement et prennent conscience.

---

#### 3 Codings of "aime le travail" from 2 files.

---

**Entretien P 02 [189: 400]**

L'apprenti sur lequel j'ai confiance est celui-là qui aime le travail, qui se donne au travail, celui-là, que si l'heure de sortir sonne et qu'il y a du travail, a de la peine à laisser le travail pour rentrer.

**Entretien P 02 [1784:1859]**

J'ai aussi confiance en celui-là qui aime le travail pour lequel il est là.

**Entretien P 06 [ 405: 591]**

Je le mets au travail pour voir s'il a le goût de ce travail, s'il aime ce qu'il est venu faire. Si je sens ces choses en lui, je peux placer ma confiance en lui jusqu'à la libération

---

**1 Coding of "argent" from 1 file.**


---

**Entretien P 02 [1122:1228]**

Je procède aussi par d'autres moyens, je mets souvent de l'argent à n'importe quel endroit dans l'atelier,

---

**3 Codings of "attitude" from 3 files.**


---

**Entretien P 01 [220: 320]**

A son arrivée j'observe ses attitudes par rapport au travail, sa manière de prendre soin de la caisse

**Entretien P 07 [5088:5206]**

Les trois mois me permettent d'apprécier ces aptitudes et sa moralité. Il peut être travailleur et ne pas être sérieux.

**Entretien P 08 [0: 69]**

La confiance en l'apprenti commence d'abord par l'attitude du patron.

---

**9 Codings of "au début de la relation" from 7 files.**


---

**Entretien P 01 [224: 326]**

A son arrivée j'observe ses attitudes par rapport au travail, sa manière de prendre soin de la caisse.

**Entretien P 02 [607: 682]**

Par contre d'autres, à leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste.

**Entretien P 05 [ 175: 304]**

Au début de l'apprentissage, l'apprenti commence par aider ces prédécesseurs en donnant des mèches lorsque ces derniers tressent

**Entretien P 06 [ 1: 60]**

A son arrivée je le prends d'abord comme mon propre enfant

**Entretien P 07 [ 249: 369]**

Quand l'enfant arrive, je prends trois mois pour voir ses réactions.

Je consacre ce temps pour voir s'il peut apprendre.

**Entretien P 07 [838:1150]**

C'est pourquoi, à leur arrivée, je discute avec le papa en lui expliquant que l'enfant va d'abord faire trois mois d'essai. Les trois mois me permettent de voir s'il peut travailler ou pas. En fonction des conseils que je lui donne, s'il respecte, cela me permet de savoir qu'il est vraiment venu pour apprendre

**Entretien P 08 [137: 184]**

Au moment où l'apprenti débute l'apprentissage,

**Entretien P 08 [1672:1830]**

C'est pourquoi, dès son arrivée, je lui dis les règles à suivre chez moi. Il doit savoir ce qu'il n'est pas autorisé à faire ici et petit à petit, il réussit.

**Entretien P 09 [0: 71]**

A l'arrivée de l'apprenti, je commence par surveiller ses comportements.

---

**3 Codings of "avoir ou non confiance" from 2 files.**


---

**Entretien P 01 [319: 387]**

Je ne peux pas avoir confiance au point de lui confier toute ma vie.

**Entretien P 12 [0: 64]**

De nos jours c'est un peu rare d'avoir confiance en un apprenti.

**Entretien P 12 [1075:1199]**

C'est vrai que ce n'est pas facile, mais je dois avoir confiance en mon apprenti, sinon, je ne pas lui confier des travaux.

---

**1 Coding of "avouer sans difficulté" from 1 file.**


---

**Entretien P 03 [78:315]**

Le bon comportement c'est par exemple quand tu déposes quelque chose à un endroit et que tu constates que ce n'est plus là, lorsque tu demandes, celui qui l'a déplacé l'avoue sans difficulté. Cet apprenti là je peux lui faire confiance

---

**1 Coding of "bien gérer la caisse" from 1 file.**


---

**Entretien P 02 [3580:3759]**

Pour ce qui est de la caisse. Je la confie à tout le monde et je suis celui qui a bien géré, c'est à cette personne que je laisse la caisse pour toujours.

---

**7 Codings of "bon comportement" from 6 files.**


---

**Entretien P 02 [3062:3142]**

En commandant eux tous, dans le lot, je vois ceux en qui je peux avoir confiance.

**Entretien P 03 [13: 270]**

Je peux avoir confiance en un apprenti qui a un bon comportement. Le bon comportement c'est par exemple quand tu déposes quelque chose à un endroit et que tu constates que ce n'est plus là, lorsque tu demandes, celui qui l'a déplacé l'avoue sans difficulté.

**Entretien P 08 [0: 137]**

La confiance en l'apprenti commence d'abord par l'attitude du patron. La manière dont il se familiarise ou il se comporte avec l'apprenti.

**Entretien P 08 [258: 318]**

Je cherche à connaître ceux qu'il en a de bon ou de mauvais.

**Entretien P 09 [1066:1234]**

S'il vole par exemple, je ne vais pas lui permettre d'approcher les effets des gens. S'il est par exemple impoli, irrespectueux, je ne peux pas avoir confiance en lui

**Entretien P 10 [10: 91]**

la confiance en l'apprenti commence par mon comportement vis-à-vis de l'apprenti.

**Entretien P 12 [125: 282]**

Parce que je peux l'envoyer chez moi chercher quelque chose, et donc, je dois lui remettre ma clé. S'il n'a pas un bon comportement, je ne peux pas le faire.

---

**4 Codings of "caution morale" from 3 files.**


---

**Entretien P 02 [3774:3959]**

Pour recevoir un apprenti, le critère sur lequel je me base souvent est que ce dernier soit accompagné par un tuteur ou quelqu'un pour qu'en son temps je puisse savoir à qui m'adresser.

**Entretien P 08 [650: 852]**

Au début, on ne peut pas parler de confiance en son apprenti. Il doit être accompagné d'un parent, son père ou sa mère à qui je peux m'adresser en cas de besoin et c'est sur cette base que je l'accepte.

**Entretien P 11 [1449:1527]**

Le patron doit avoir confiance en son apprenti car ses parents te l'on confié

**Entretien P 11 [1528:1552]**

c'est ta responsabilité.

---

**1 Coding of "ce n'est pas en eux tous" from 1 file.**


---

**Entretien P 01 [21:65]**

ce n'est pas en eux tous que j'ai confiance.

---

**6 Codings of "compte rendu fidèle" from 4 files.**


---

**Entretien P 02 [1282:1401]**

s'il travaille en mon absence, l'argent que le client a payé, il me le dit sans rien prélever ; j'ai confiance en lui.

**Entretien P 08 [977:1114]**

La manière dont il me rend compte surtout au plan financier. Par exemple s'il fait un travail de 200F et me fait un compte rendu fidèle

**Entretien P 08 [1605:1672]**

la manière de répondre à son patron ou de faire des comptes rendus.

**Entretien P 09 [289: 526]**

Ou si un client vient commander du travail en mon absence et lui remets de l'argent, je vois s'il en a soutiré ou s'il m'a fait un compte fidèle. Je vois aussi, quand je lui commande des achats, s'il achète tout ou s'il diminue l'argent.

**Entretien P 11 [295: 410]**

En mon absence, si les clients viennent est ce qu'il me fait un compte rendu exact tel que les clients lui ont dit.

**Entretien P 11 [1776:1854]**

Quand je vais en voyage, à mon retour, il me fait exactement le compte rendu.

---

**1 Coding of "confier le matériel" from 1 file.**


---

**Entretien P 03 [469:660]**

je peux lui laisser tout ce que j'ai comme fournitures de travail sans compter. Mais dans le cas où il/elle vole, avant de m'absenter je dois faire l'inventaire de ce que je vais lui laisser.

---

### 1 Coding of "confier toute ma vie" from 1 file.

---

#### Entretien P 01 [319:387]

Je ne peux pas avoir confiance au point de lui confier toute ma vie.

---

### 7 Codings of "conseils" from 5 files.

---

#### Entretien P 07 [3372:3968]

Chaque fois je lui dis l'argent 2000 Fcfa, 3000 Fcfa, il faut voir l'avenir et non aujourd'hui. Quand tu seras grand avec des charges (louer une chambre, se marier etc...) qu'est-ce que ces petits sous peuvent te faire. Tu vas venir gaspiller trois ans en apprentissage et si on te remet un véhicule, tu seras incapable de le réparer. Quand je parle, je parle (bon)...c'est avant qu'on tape. Maintenant si tu veux taper, l'enfant va refuser d'apprendre. Je suis obligé de beaucoup parler. S'il n'écoute pas, je lui demande soit d'appeler ses parents soit je vais dans leur maison pour les convoquer.

#### Entretien P 07 [5206:5341]

Je l'explique aux parents, et je leur demande d'aller lui parler (donner des conseils) avant qu'on ne signe le contrat d'apprentissage.

#### Entretien P 08 [595: 650]

Je vais l'amener à se corriger pour une vie en société.

#### Entretien P 08 [1557:1607]

Dans ce sens, je donne aussi beaucoup de conseil,

#### Entretien P 09 [663: 776]

Si je constate qu'il vol, je lui prodigue des conseils ou des punitions comme des châtiments corporels ou moraux.

#### Entretien P 10 [438: 540]

Même aussi sa vie privée comme par exemple : quand il arrive le matin, je lui demande s'il s'est lavé,

#### Entretien P 11 [ 936:1082]

Je le prends comme mon jeune frère. A mes heures libres je m'entretiens avec lui pour l'encourager et le motiver jusqu'à ce qu'il ait son diplôme.

---

### 2 Codings of "courage" from 2 files.

---

#### Entretien P 04 [712: 892]

Avec un peu d'intelligence et de courage, en un an déjà, elle peut être en mesure de tresser ou de coiffer un client. Mais je continue toujours à la suivre afin qu'elle fasse mieux.

#### Entretien P 08 [1206:1292]

L'apprenti doit avoir la volonté car pour terminer l'apprentissage tout dépend de lui.

---

### 2 Codings of "dans cette vie" from 2 files.

---

#### Entretien P 01 [65: 125]

Car dans cette vie il y a plusieurs catégories de personnes.

#### Entretien P 07 [4164:4302]

Les enfants d'aujourd'hui, on ne peut pas avoir une confiance totale. Sur certains aspects privés (personnel), je ne peux avoir confiance.

---

---

### 1 Coding of "de nos jours" from 1 file.

---

**Entretien P 01 [477:611]**

A travers son dévouement au travail je peux savoir si cet apprenti est conscient qu'il est à la recherche d'un savoir que je détiens.

---

### 1 Coding of "digne de confiance" from 1 file.

---

**Entretien P 02 [2567:2807]**

Celui que je commande et il renfrogne la mine ou boude ou qui a de la peine à travailler je ne peux pas avoir confiance en lui car il ne sera jamais à l'heure quand j'aurai besoin de lui pour un travail ; il n'est pas digne de ma confiance.

---

### 1 Coding of "discipliner" from 1 file.

---

**Entretien P 05 [1785:1915]**

En faisant cela, celles qui sont venues après elle vont suivre ses pas et l'atelier deviendra un lieu où chacun fait ce qu'il veut.

---

### 1 Coding of "donner des conseils" from 1 file.

---

**Entretien P 02 [1026:1122]**

je demande aux autres apprentis en qui j'ai confiance de lui parler, de lui donner des conseils...

---

### 4 Codings of "degré d'assimilation" from 2 files.

---

**Entretien P 05 [36: 175]**

La durée de l'apprentissage varie entre 3 ans et 5 ans. Cela dépend du degré d'assimilation. La manière dont l'enfant mémorise vite ou non.

**Entretien P 05 [1185:1444]**

Il n'y a pas un temps prévu pour chaque phase, c'est le degré d'assimilation. Il suffit qu'il ait la finesse et la maîtrise dans le travail. Quel que soit l'ordre d'arrivée des apprentis, celui qui a plus de maîtrise et de finesse passe aux étapes suivantes.

**Entretien P 05 [349: 543]**

Elle peut venir aujourd'hui et dans la même semaine je peux lui montrer et elle commence. Le tout dépend de l'intelligence de l'apprenti, son degré d'assimilation et son attachement au travail

**Entretien P 10 [235: 319]**

Faire en sorte que ce que je lui apprends il le fasse bien tel que je lui ai appris.

---

### 5 Codings of "dévouement au travail" from 4 files.

---

**Entretien P 01 [466: 598]**

A travers son dévouement au travail je peux savoir si cet apprenti est conscient qu'il est à la recherche d'un savoir que je détiens

**Entretien P 02 [1608:1788]**

Est-ce qu'il veut réellement apprendre le métier ; car il y a un adage qui dit « celui qui est malade et vient pour la guérison doit prendre tout ce qu'on lui donne comme tisane ».

**Entretien P 05 [440: 542]**

Le tout dépend de l'intelligence de l'apprenti, son degré d'assimilation et son attachement au travail.

**Entretien P 07 [182: 249]**

moi je tiens compte d'abord du travail. C'est à partir du travail

**Entretien P 07 [3968:4164]**

Mon apprenti travail, mais son problème, il ne capte pas vite. Quand je lui montre quelque chose, après il n'arrive pas à le refaire. Son souci c'est comment trouver l'argent quand je suis absent.

---

**2 Codings of "enquêtes" from 2 files.**

---

**Entretien P 02 [744:855]**

parfois même si je leur commande pour 100F par exemple, après mes enquêtes, j'apprends qu'il a acheté pour 75F.

**Entretien P 11 [1568:1706]**

en tant que patron, je prends des renseignements sur l'apprenti auprès de ses parents pour savoir ce qu'il est, ce qu'il fait à la maison.

---

**1 Coding of "garder des secrets" from 1 file.**

---

**Entretien P 07 [4492:4649]**

Avant d'envoyer un apprenti cher un client, je vois comment il parle, est ce qu'il garde des secrets etc... avant de commencer par l'envoyer chez un client.

---

**2 Codings of "gout du travail" from 2 files.**

---

**Entretien P 06 [405: 590]**

Je le mets au travail pour voir s'il a le gout de ce travail, s'il aime ce qu'il est venir faire. Si je sens ces choses en lui, je peux placer ma confiance en lui jusqu'à la libération.

**Entretien P 10 [1238:1308]**

Et là, il se sent à l'aise et à le goût de continuer l'apprentissage.

---

**1 Coding of "honnêteté" from 1 file.**

---

**Entretien P 02 [607:852]**

Par contre d'autres, à leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste, ils peuvent aller prendre et ne rien me dire et dépenser ; parfois même si je leur commande pour 100F par exemple, après mes enquêtes, j'apprends qu'il a acheté pour 75F.

---

**2 Codings of "intelligence" from 2 files.**

---

**Entretien P 04 [712:829]**

Avec un peu d'intelligence et de courage, en un an déjà, elle peut être en mesure de tresser ou de coiffer un client.

**Entretien P 05 [439:542]**

Le tout dépend de l'intelligence de l'apprenti, son degré d'assimilation et son attachement au travail.

---

**1 Coding of "inventaire" from 1 file.**

---

**Entretien P 03 [550:661]**

Mais dans le cas où il/elle vole, avant de m'absenter je dois faire l'inventaire de ce que je vais lui laisser.

---

**2 Codings of "je lui explique" from 2 files.**

---

**Entretien P 04 [237:304]**

Je lui explique par la pratique et elle regarde comment je le fais.

**Entretien P 06 [90:163]** Je commence par lui apprendre ce qu'il faut jusqu'à ce qu'il soit libéré.

---

**5 Codings of "je lui montre" from 5 files.**

---

**Entretien P 04 [54:237]**

je lui montre les premières choses à savoir comment couper la mèche prise de son paquet, la manière de la donner, le lavage de la tête, l'ordre d'utilisation des produits par exemple.

**Entretien P 06 [90:163]**

Je commence par lui apprendre ce qu'il faut jusqu'à ce qu'il soit libéré.

**Entretien P 07 [369:482]**

Je vais lui montrer certaines tâches, et quand un véhicule vient au garage, je le mets à l'épreuve un peu un peu.

**Entretien P 10 [369:439]**

Je lui apprend les petites choses et les petites astuces du travail.

**Entretien P 11 [763:841]**

Je vais sur les chantiers avec lui, et je lui montre le travail petit à petit.

---

**1 Coding of "je peux lui laisser tout" from 1 file.**

---

**Entretien P 03 [470:549]**

je peux lui laisser tout ce que j'ai comme fournitures de travail sans compter.

---

**1 Coding of "la confiance s'installe" from 1 file.**

---

**Entretien P 02 [1800:2085]**

J'ai aussi confiance en celui-là qui aime le travail pour lequel il est là et a du respect pour moi ou même parfois s'il fait tard préfère que moi je rentre et que lui va rester pour terminer le travail du client et à partir de cet instant je peux lui laisser la clé et même la caisse.

---

**5 Codings of "la grâce de Dieu" from 4 files.**

---

**Entretien P 01 [183: 220]**

C'est Dieu seul qui peut nous guider.

**Entretien P 02 [2529:2567]**

Nous implorons aussi la grâce de Dieu.

**Entretien P 06 [591: 784]**

L'apprenti ne va pas vite montrer ce qu'il est. C'est progressivement qu'il va se révéler. C'est pourquoi je confie tout à Dieu. Je prie pour eux pour qu'ils laissent les mauvais comportements.

---

**Entretien P 06 [1106:1181]**

Le patron seul ne peut rien, on doit tout remettre entre les mains de Dieu.

**Entretien P 10 [826: 898]**

L'apprenti est venu pour apprendre, donc nous prions pour qu'il termine.

---

**2 Codings of "laisser la caisse" from 2 files.**


---

**Entretien P 01 [21: 45]**

ce n'est pas en eux tous

**Entretien P 02 [1784:2066]**

J'ai aussi confiance en celui-là qui aime le travail pour lequel il est là et a du respect pour moi ou même parfois s'il fait tard préfère que moi je rentre et que lui va rester pour terminer le travail du client et à partir de cet instant je peux lui laisser la clé et même la caisse.

---

**1 Coding of "laisser la clé" from 1 file.**


---

**Entretien P 02 [1784:2067]**

J'ai aussi confiance en celui-là qui aime le travail pour lequel il est là et a du respect pour moi ou même parfois s'il fait tard préfère que moi je rentre et que lui va rester pour terminer le travail du client et à partir de cet instant je peux lui laisser la clé et même la caisse.

---

**3 Codings of "malhonnêteté" from 2 files.**


---

**Entretien P 02 [607: 853]**

Par contre d'autres, à leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste, ils peuvent aller prendre et ne rien me dire et dépenser ; parfois même si je leur commande pour 100F par exemple, après mes enquêtes, j'apprends qu'il a acheté pour 75F.

**Entretien P 07 [1400:1623]**

Il le côté du vol. Tu changes une pièce, tu déposes. Tu reviens, tu vois ça là-bas. Là c'est bon. Il y a d'autres enfants, tu changes une pièce, tu déposes. Le temps de revenir, il a déjà vendu à ceux qui achètent les fers.

**Entretien P 07 [1846:1948]**

même dans les voitures ; tu déposes la voiture, tu reviens le lendemain, y a le carburant qui diminue.

---

**2 Codings of "mauvais actes" from 2 files.**


---

**Entretien P 04 [1308:1453]**

J'en ai reçu de tous les caractères : menteuse, voleuse, hypocrite etc. Mais je n'ai pas renvoyé. Il y a de ces cas qui posent de mauvais actes.

**Entretien P 12 [580:680]**

Il peut faire quelque chose qui n'ai pas bon et quand tu lui demande, il va nier sur toute la ligne.

---

**1 Coding of "maîtrise" from 1 file.**


---

**Entretien P 04 [576:641]**

au fur et à mesure s'il y a la finesse et la maîtrise, on évolue

---

### 1 Coding of "mentir" from 1 file.

---

#### Entretien P 02 [1401:1548]

Mais s'il avait menti par rapport à ce que le client a payé, c'est toujours en leur sein que je vais apprendre le montant réel payé par le client.

---

### 1 Coding of "monde compliqué" from 1 file.

---

#### Entretien P 01 [386:467]

Il faut toujours des réserves car le monde dans lequel nous vivons est compliqué.

---

### 1 Coding of "ne rien dire" from 1 file.

---

#### Entretien P 02 [607:744]

Par contre d'autres, à leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste, ils peuvent aller prendre et ne rien me dire et dépenser

---

### 10 Codings of "observer" from 8 files.

---

#### Entretien P 01 [220:322]

A son arrivée j'observe ses attitudes par rapport au travail, sa manière de prendre soin de la caisse.

#### Entretien P 04 [314:373]

je commence par l'observer faire pendant deux à trois mois.

#### Entretien P 06 [1: 89]

A son arrivée je le prends d'abord comme mon propre enfant et je commence par l'observer

#### Entretien P 07 [520:569]

A la tâche j'observe la manière dont il se donne.

#### Entretien P 08 [359:545]

Surtout, le vol est la première chose à observer. S'il volait, il ne peut pas abandonner du jour au lendemain, c'est avec le temps qu'il va laisser puisse qu'il sait que je le surveille.

#### Entretien P 08 [852:977]

C'est quand il commence par maîtriser le travail c'est-à-dire quand il commence par faire de petites retouches, je l'observe.

#### Entretien P 09 [526:663]

J'observe aussi ses dépenses personnelles par rapport à ce qu'il apporte de la maison (son argent de poche). Est-ce qu'il dépense plus ?

#### Entretien P 11 [218:256]

Je vois ses mouvements quand il vient.

#### Entretien P 11 [567:661]

Je fais des blagues avec lui et j'observe ses réactions, les réponses qu'il donne par exemple.

#### Entretien P 12 [125:349]

Parce que je peux l'envoyer chez moi chercher quelque chose, et donc, je dois lui remettre ma clé. S'il n'a pas un bon comportement, je ne peux pas le faire. Et c'est à partir de son attitude que j'observe, que je le fais.

---

**1 Coding of "paresse" from 1 file.**

---

**Entretien P 09 [901:1066]**

Si c'est un paresseux, je ne peux pas avoir confiance en lui ; parce qu'il peut gâter un travail que je vais lui confier, ou mal le faire ou ne pas le faire du tout.

---

**1 Coding of "prendre la monnaie" from 1 file.**

---

**Entretien P 02 [607:744]**

Par contre d'autres, à leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste, ils peuvent aller prendre et ne rien me dire et dépenser.

---

**1 Coding of "prendre soin de la caisse" from 1 file.**

---

**Entretien P 01 [220:319]**

A son arrivée j'observe ses attitudes par rapport au travail, sa manière de prendre soin de la caisse.

---

**1 Coding of "prendre soin des clients" from 1 file.**

---

**Entretien P 02 [2199:2350]**

et s'il a bien pris soin des clients afin de savoir s'il respecte ses engagements. Voilà les choses que je regarde pour avoir confiance en un apprenti.

---

**3 Codings of "propos" from 3 files.**

---

**Entretien P 02 [131: 188]**

Après cela, je suis l'enfant dans ses faits, propos, etc...

**Entretien P 07 [4492:4650]**

Avant d'envoyer un apprenti cher un client, je vois comment il parle, est ce qu'il garde des secrets etc... avant de commencer par l'envoyer chez un client.

**Entretien P 08 [1605:1642]**

la manière de répondre à son patron

---

**1 Coding of "recherche de savoir" from 1 file.**

---

**Entretien P 01 [466:597]**

A travers son dévouement au travail je peux savoir si cet apprenti est conscient qu'il est à la recherche d'un savoir que je détiens.

---

**1 Coding of "refus d'avouer" from 1 file.**

---

**Entretien P 03 [315:440]**

mais s'il l'a fait et malgré toutes les tentatives, il refuse de l'avouer, je ne peux jamais avoir confiance en cet apprenti.

---

---

### 1 Coding of "renfrogne la mine" from 1 file.

---

#### Entretien P 02 [2590:2717]

Celui que je commande et il renfrogne la mine ou boude ou qui a de la peine à travailler je ne peux pas avoir confiance en lui

---

### 3 Codings of "respect des camarades" from 2 files.

---

#### Entretien P 05 [1639:1738]

Dans un atelier, tu dois respect à ceux qui étaient là avant toi dans le travail et dans les propos.

#### Entretien P 05 [1944:1993]

il faut respecter les plus anciens dans l'atelier

#### Entretien P 08 [1505:1556]

et aussi avoir du respect pour toute autre personne

---

### 1 Coding of "respect des engagements" from 1 file.

---

#### Entretien P 02 [2199:2349]

et s'il a bien pris soin des clients afin de savoir s'il respecte ses engagements. Voilà les choses que je regarde pour avoir confiance en un apprenti.

---

### 8 Codings of "respect du patron" from 5 files.

---

#### Entretien P 02 [1784:2068]

J'ai aussi confiance en celui-là qui aime le travail pour lequel il est là et a du respect pour moi ou même parfois s'il fait tard préfère que moi je rentre et que lui va rester pour terminer le travail du client et à partir de cet instant je peux lui laisser la clé et même la caisse.

#### Entretien P 05 [1639:1739]

Dans un atelier, tu dois respect à ceux qui étaient là avant toi dans le travail et dans les propos.

#### Entretien P 05 [1785:1997]

En faisant cela, celles qui sont venues après elle vont suivre ses pas et l'atelier deviendra un lieu où chacun fait ce qu'il veut. Lorsqu'on vient quelque part, il faut respecter les plus anciens dans l'atelier.

#### Entretien P 10 [1308:1463]

C'est capital d'avoir confiance en son apprenti. S'il est respectueux et poli, je dois avoir confiance en lui. S'il est respectueux, il ne peut pas voler.

#### Entretien P 11 [538:567]

Je vois s'il est respectueux.

#### Entretien P 12 [65: 126]

L'apprenti doit être respectueux et il ne doit pas être flou.

#### Entretien P 12 [349: 522]

Par exemple, il écoute mes conseils, est respectueux, il met mes enseignements en pratique. C'est petit à petit, que j'arrive à dire que j'ai confiance en l'apprenti ou pas.

#### Entretien P 12 [1386:1417]

Le respect vaut mieux que tout.

---

## 2 Codings of "règles et conduites à tenir" from 2 files.

---

### Entretien P 02 [46:130]

lorsqu'on m'amène l'enfant, je lui fais part de mes règles et des conduites à tenir.

### Entretien P 08 [1672:1829]

C'est pourquoi, dès son arrivée, je lui dis les règles à suivre chez moi. Il doit savoir ce qu'il n'est pas autorisé à faire ici et petit à petit, il réussit.

---

## 1 Coding of "réserves" from 1 file.

---

### Entretien P 01 [386:468]

Il faut toujours des réserves car le monde dans lequel nous vivons est compliqué.

---

## 2 Codings of "s'essayer" from 2 files.

---

### Entretien P 04 [371: 492]

Après les trois mois, elle commence par essayer les tresses sur un outil de travail que nous utilisons qu'on appelle fer.

### Entretien P 05 [876:1002]

L'apprenti commence par essayer sur la tête de ses camarades. Et lorsqu'il maîtrise bien il peut passer sur la tête du client

---

## 1 Coding of "sacrifice" from 1 file.

---

### Entretien P 02 [3734:3801]

Pour les apprentis, il faut se sacrifier.

---

## 1 Coding of "se donne au travail" from 1 file.

---

### Entretien P 02 [189:400]

L'apprenti sur lequel j'ai confiance est celui-là qui aime le travail, qui se donne au travail, celui-là, que si l'heure de sortir sonne et qu'il y a du travail, a de la peine à laisser le travail pour rentrer.

---

## 9 Codings of "suivi de l'apprenti" from 6 files.

---

### Entretien P 02 [131: 188]

Après cela, je suis l'enfant dans ses faits, propos, etc...

### Entretien P 02 [3062:3165]

En commandant eux tous, dans le lot, je vois ceux en qui je peux avoir confiance.

### Entretien P 04 [34: 239]

Quand l'enfant vient, je lui montre les premières choses à savoir comment couper la mèche prise de son paquet, la manière de la donner, le lavage de la tête, l'ordre d'utilisation des produits par exemple.

### Entretien P 04 [306: 496]

Ensuite, je commence par l'observer faire pendant deux à trois mois. Après les trois mois, elle commence par essayer les tresses sur un outil de travail que nous utilisons qu'on appelle fer.

**Entretien P 07 [2195:2500]**

J'ai un apprenti là, il y a un client qui amène son véhicule ; souvent il a beaucoup de pièces d'argent qui se déversent entre les sièges surtout là où il s'assoie. L'apprenti lui ramasse tout et l'empoché. Donc après le contrôle je l'interpelle pour qu'il les ramène. Ce sont ces éléments que je regarde.

**Entretien P 08 [1114:1207]**

Si le client apprécie le travail fait, je peux commencer par avoir confiance en cet apprenti.

**Entretien P 10 [148: 235]**

En tant que patron, je dois veiller à ce qu'il soit correct, avoir un bon comportement.

**Entretien P 11 [411:538]**

Si je lui confie quelque chose ou je lui demande quelque chose, je vois s'il fait le fait normalement ou s'il fait le contraire.

**Entretien P 11 [661: 763]**

Quand je lui confie du travail, comment le fait-il ? S'il le fait correctement, j'ai confiance en lui.

---

**2 Codings of "surveiller de près" from 2 files.**


---

**Entretien P 02 [963:1024]**

A partir de cet instant, cet enfant est à surveiller de près

**Entretien P 09 [0: 72]**

A l'arrivée de l'apprenti, je commence par surveiller ses comportements.

---

**1 Coding of "sérieux" from 1 file.**


---

**Entretien P 06 [165:343]**

Je peux l'envoyer dans ma chambre pour voir s'il n'est pas un voleur, voir s'il est venir vraiment apprendre. A partir de ces choses, je peux le déclarer comme un sérieux ou pas.

---

**3 Codings of "test de moralité" from 3 files.**


---

**Entretien P 02 [3085:3166]**

En commandant eux tous, dans le lot, je vois ceux en qui je peux avoir confiance.

**Entretien P 06 [165: 272]**

Je peux l'envoyer dans ma chambre pour voir s'il n'est pas un voleur, voir s'il est venir vraiment apprendre.

**Entretien P 09 [211:435]**

Sur le vol par exemple, je lui confie de l'argent pour voir s'il va le dépenser. Ou si un client vient commander du travail en mon absence et lui remets de l'argent, je vois s'il en a soutiré ou s'il m'a fait un compte fidèle.

---

**1 Coding of "trahir" from 1 file.**


---

**Entretien P 01 [125:182]**

Tu peux avoir confiance en un apprenti qui peut te trahir

---

---

#### 4 Codings of "travail" from 4 files.

---

**Entretien P 01 [220:320]**

A son arrivée j'observe ses attitudes par rapport au travail, sa manière de prendre soin de la caisse.

**Entretien P 02 [1547:1608]**

Souvent ce sur quoi moi je me base, c'est d'abord le travail.

**Entretien P 09 [171: 211]**

s'il est un paresseux ou un travailleur.

**Entretien P 10 [965:1082]**

Il doit savoir que ce qui nous lie c'est le travail. Et sans le travail plus rien. Donc il doit maîtriser le travail.

---

#### 1 Coding of "travaux en absence" from 1 file.

---

**Entretien P 02 [1282:1549]**

s'il travaille en mon absence, l'argent que le client a payé, il me le dit sans rien prélever ; j'ai confiance en lui. Mais s'il avait menti par rapport à ce que le client a payé, c'est toujours en leur sein que je vais apprendre le montant réel payé par le client.

---

#### 1 Coding of "tuteur" from 1 file.

---

**Entretien P 02 [3774:3960]**

Pour recevoir un apprenti, le critère sur lequel je me base souvent est que ce dernier soit accompagné par un tuteur ou quelqu'un pour qu'en son temps je puisse savoir à qui m'adresser.

---

#### 2 Codings of "témoignage" from 2 files.

---

**Entretien P 08 [1114:1206]**

Si le client apprécie le travail fait, je peux commencer par avoir confiance en cet apprenti.

**Entretien P 12 [1198:1386]**

J'ai eu une apprentie que ne peux jamais oublier. Elle était respectueuse et s'occupait bien de son travail. Elle me considérait et avait du respect pour moi et je la respectais également.

---

#### 5 Codings of "voler" from 4 files.

---

**Entretien P 03 [440:657]**

Si l'apprenti ne vole pas, je peux lui laisser tout ce que j'ai comme fournitures de travail sans compter. Mais dans le cas où il/elle vole, avant de m'absenter je dois faire l'inventaire de ce que je vais lui laisser.

**Entretien P 07 [1407:1947]**

Il le côté du vol. Tu changes une pièce, tu déposes. Tu reviens, tu vois ça là-bas. Là c'est bon. Il y a d'autres enfants, tu changes une pièce, tu déposes. Le temps de revenir, il a déjà vendu à ceux qui achètent les fers. C'est à cause de ça, je ne prends plus beaucoup d'apprentis. Je prends deux. Un part, tu ajoutes un autre. Quand ils sont deux, quand quelque chose se perd, tu le sauras en même temps. Mais quand ils sont beaucoup, même dans les voitures ; tu déposes la voiture, tu reviens le lendemain, y a le carburant qui diminue.

**Entretien P 08 [359:545]**

Surtout, le vol est la première chose à observer. S'il volait, il ne peut pas abandonner du jour au lendemain, c'est avec le temps qu'il va laisser puisse qu'il sait que je le surveille.

**Entretien P 09 [121:163]**

Donc, je cherche à savoir s'il vol ou pas

**Entretien P 09 [211:289]**

Sur le vol par exemple, je lui confie de l'argent pour voir s'il va le dépenser.

---

**2 Codings of "vérifier" from 2 files.**


---

**Entretien P 02 [2066:2199]**

Toutefois, je lui mets un garde sans qu'il ne sache afin de vérifier s'il est vraiment vite venu pour ouvrir l'atelier le lendemain.

**Entretien P 07 [1947:2079]**

Quand un véhicule rentre chez moi, je vérifie dans les coffres, partout. Je vois les sommes laissées par le client et autres objets.

---

**1 Coding of "zèle pour le travail" from 1 file.**


---

**Entretien P 02 [2807:3062]**

Celui que je commande et qui a du zèle pour le travail, même pour aller acheter quelque chose si je lui demande de prendre l'argent de déplacement refuse, et dit que ce n'est pas loin pour pouvoir prendre un moyen de déplacement est digne de ma confiance.

---

**1 Coding of "à l'heure" from 1 file.**


---

**Entretien P 02 [2590:2829]**

Celui que je commande et il renfrogne la mine ou boude ou qui a de la peine à travailler je ne peux pas avoir confiance en lui car il ne sera jamais à l'heure quand j'aurai besoin de lui pour un travail ; il n'est pas digne de ma confiance.

---

**3 Codings of "à son arrivé dans l'atelier" from 3 files.**


---

**Entretien P 02 [607:746]**

Par contre d'autres, à leur arrivée, si je les commande et que la monnaie reste, ils peuvent aller prendre et ne rien me dire et dépenser;

**Entretien P 04 [ 34:306]**

Quand l'enfant vient, je lui montre les premières choses à savoir comment couper la mèche prise de son paquet, la manière de la donner, le lavage de la tête, l'ordre d'utilisation des produits par exemple. Je lui explique par la pratique et elle regarde comment je le fais.

**Entretien P 07 [249:368]**

Quand l'enfant arrive, je prends trois mois pour voir ses réactions. Je consacre ce temps pour voir s'il peut apprendre.

---

**1 Coding of "éducation interne" from 1 file.**


---

**Entretien P 02 [3339:3495]**

je vais demander à ceux qui étaient là avant son arrivée de lui donner des conseils, l'exhorter à changer de comportement car peut-être c'est son éducation.

## ANNEXE 5: Extraction des codes appris sous RQDA

accessibilité  
assistance alimentaire, vestimentaire  
assistance financière  
bon encadrement  
comme une mère / un père  
compétences  
considération  
correction  
donne des conseils  
exemplaire  
formation  
garanti un bon avenir  
gratification lors des fêtes  
honnêteté  
irréprochable  
ne cache rien  
ouvert  
qualité de la formation  
satisfaction

---

### 1 Coding of "accessibilité" from 1 file.

---

#### **Apprenti 6' [54:95]**

la manière dont il nous montre les choses.

---

### 4 Codings of "assistance alimentaire, vestimentaire" from 4 files.

---

#### **Apprenti 1 [254:311]**

De la manière dont il me fait des gestes, coté nourriture

#### **Apprenti 2 [ 85:159]**

Si j'ai faim et que je lui dis, il fait toujours un geste coté nourriture.

#### **Apprenti 4 [116:176]**

Il s'occupe de moi sur le plan vestimentaire et alimentaire.

#### **Apprenti 6' [158:180]**

Il me coud des habits

---

### 2 Codings of "assistance financière" from 2 files.

---

#### **Apprenti 1 [254:332]**

De la manière dont il me fait des gestes, coté nourriture, argent pour acheter,

#### **Apprenti 6' [179:202]**

et me donne de l'argent

---

### 5 Codings of "bon encadrement" from 5 files.

---

**Apprenti 1 [ 50:138]**

quand nous travaillons et que ce que je fais n'est pas bon, il me le dit, il me corrige.

**Apprenti 2 [159:192]**

Il me confie beaucoup de travaux.

**Apprenti 3 [ 95:145]**

et me montre les choses dans le domaine du travail.

**Apprenti 4 [ 63:116]**

la manière dont il me montre les choses (le travail).

**Apprenti 6' [ 16: 54]**

c'est par rapport à notre encadrement

---

### 1 Coding of "comme une mère / un père" from 1 file.

---

**Apprenti 11 [523:562]**

elle nous a acceptés comme ses enfants.

---

### 1 Coding of "compétences" from 1 file.

---

**Apprenti 9 [365:443]**

deuxièmement elle a des connaissances pour lesquelles je suis venue vers elle.

---

### 1 Coding of "considération" from 1 file.

---

**Apprenti 3 [43:95]**

cela dépend de comment il me traite, il me considère

---

### 3 Codings of "correction" from 3 files.

---

**Apprenti 1 [ 50:138]**

quand nous travaillons et que ce que je fais n'est pas bon, il me le dit, il me corrige.

**Apprenti 6' [ 99:129]**

si je le fais mal, il me tape.

**Apprenti 7 [143:221]**

Ensuite si tu commences par être doué, et que tu fais des erreurs, là il tape.

---

### 2 Codings of "donne des conseils" from 1 file.

---

**Apprenti 11 [562: 614]**

Elle nous donne des conseils d'une mère à ses filles

**Apprenti 11 [988:1282]**

A mon arrivée dans l'atelier, notre patronne m'a prodigué beaucoup de conseil surtout côté amitié avec les jeunes gars du quartier. Comment s'y prendre afin de ne pas transformer son atelier en lieu de prostitution ou lieu de rendez-vous afin que l'entourage ait un bon témoignage de l'atelier.

---

### 1 Coding of "exemplaire" from 1 file.

---

**Apprenti 4 [1:62]**

J'ai confiance en mon patron par rapport à ses comportements

---

### 6 Codings of "formation" from 6 files.

---

**Apprenti 1 [ 50:136]**

quand nous travaillons et que ce que je fais n'est pas bon, il me le dit, il me corrige

**Apprenti 2 [159:192]**

Il me confie beaucoup de travaux.

**Apprenti 3 [ 95:146]**

et me montre les choses dans le domaine du travail.

**Apprenti 4 [ 64:117]**

la manière dont il me montre les choses (le travail).

**Apprenti 5 [113:212]**

ce qu'il fait, je dois bien le suivre pour qu'en son absence, je puisse le faire comme cela se doit

**Apprenti 6' [ 54: 97]**

la manière dont il nous montre les choses.

---

### 1 Coding of "garanti un bon avenir" from 1 file.

---

**Apprenti 5 [1:108]**

Je fais confiance en mon patron en me basant tout d'abord sur le fait qu'il veut me garantir un bon avenir.

---

### 1 Coding of "gratification lors des fêtes" from 1 file.

---

**Apprenti 1 [145:253]**

si les fêtes de fin d'année arrivent, ce qu'il nous fait pendant cette période m'amène à lui faire confiance

---

### 1 Coding of "honnêteté" from 1 file.

---

**Apprenti 8 [1:235]**

J'ai confiance en ma patronne en ce sens que si elle veut me commander elle m'envoie très souvent du côté de l'argent et elle sait que du côté de l'argent je suis irréprochable. Elle me confie des services surtout concernant l'argent.

---

### 1 Coding of "irreprochable" from 1 file.

---

**Apprenti 8 [121:177]**

elle sait que du côté de l'argent je suis irréprochable.

---

### 1 Coding of "ne cache rien" from 1 file.

---

**Apprenti 2 [1:86]**

J'ai confiance en mon patron parce qu'il ne me cache rien dans le domaine du travail.

---

**1 Coding of "ouvert" from 1 file.**

---

**Apprenti 2 [1:85]**

J'ai confiance en mon patron parce qu'il ne me cache rien dans le domaine du travail.

---

**5 Codings of "qualité de la formation" from 3 files.**

---

**Apprenti 11 [615:772]**

Aussi lorsqu'elle nous démontre des choses dans le domaine du travail, et qu'au moment de l'application, on le fait bien, elle est contente et nous félicite,

**Apprenti 11 [809:988]**

Mais cette manière de se fâcher est bonne car nous les apprentis s'il n'y a pas ces moments d'exigence, nous négligeons un peu le travail et nous pensons que la vie est si facile.

**Apprenti 6' [ 54: 96]**

la manière dont il nous montre les choses.

**Apprenti 6' [129:158]**

Il m'apprend bien les choses.

**Apprenti 7 [ 44:143]**

si le client vient pour un travail, ce que tu ne sais pas faire, il te le montre et plusieurs fois.

---

**1 Coding of "satisfaction" from 1 file.**

---

**Apprenti 11 [615:810]**

Aussi lorsqu'elle nous démontre des choses dans le domaine du travail, et qu'au moment de l'application, on le fait bien, elle est contente et nous félicite, dans le cas contraire, elle se fâche.

## TABLE DES MATIERES

|  |             |
|--|-------------|
| <b>REMERCIEMENTS.....</b>  | <b>iv</b>   |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES.....</b>  | <b>viii</b> |
| <b>SOMMAIRE .....</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>Résumé .....</b>  | <b>x</b>    |
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>                                       | <b>1</b>    |
| <b>PREMIERE PARTIE : CONTEXTE, THEORIES ET CONCEPTS .....</b>            | <b>6</b>    |
| <b>CHAPITRE I .....</b>  | <b>7</b>    |
| <b>GRH ET SECTEUR INFORMEL EN AFRIQUE.....</b>                           | <b>7</b>    |
| <b>1.1. Généralités sur le secteur informel .....</b>                    | <b>7</b>    |
| 1.1.1. Rappel historique.....  | 7           |
| 1.1.2. Définitions du secteur informel .....                             | 9           |
| 1.1.3. Critiques sur les critères d’informalité .....                    | 11          |
| 1.1.4. Entreprises du « petit informel » et du « gros informel » .....   | 15          |
| <b>1.2. Présentation du secteur informel béninois.....</b>               | <b>16</b>   |
| 1.2.1. Présentation générale du Bénin .....                              | 16          |
| 1.2.2. Secteurs socio-économiques du Bénin .....                         | 18          |
| 1.2.3. Diagnostic du secteur informel béninois .....                     | 20          |
| 1.2.3.1. Statistiques à partir des critères de formalité.....            | 20          |
| 1.2.3.2. Forces et faiblesses du secteur informel au Bénin .....         | 22          |
| 1.2.3.3. Acteurs du secteur informel au Bénin .....                      | 24          |
| 1.2.4. Tentatives d’une formalisation du secteur informel au Bénin ..... | 25          |
| 1.2.4.1. Eléments d’analyse par les entreprises de l’informel .....      | 25          |
| 1.2.4.2. Eléments d’analyse par l’Etat.....                              | 26          |
| 1.2.4.3. Solutions préconisées par les experts .....                     | 28          |
| <b>1.3. Organisation de l’apprentissage artisanal au Bénin .....</b>     | <b>30</b>   |
| 1.3.1. Définition des différents types d’apprentissage .....             | 30          |
| 1.3.2. Certifications par apprentissage.....                             | 32          |
| <b>1.4. Gestion des ressources humaines et secteur informel .....</b>    | <b>34</b>   |
| 1.4.1. Spécificités des très petites entreprises (TPE) .....             | 35          |
| 1.4.1.1. Principales caractéristiques des TPE.....                       | 35          |
| 1.4.1.2. L’effet de grossissement .....                                  | 35          |
| 1.4.1.3. Le management de proximité.....                                 | 38          |
| 1.4.2. Caractéristiques et profils des acteurs .....                     | 38          |
| 1.4.2.1. Caractéristiques et profils du patron.....                      | 38          |
| 1.4.2.2. Caractéristiques et profils des apprentis.....                  | 43          |
| 1.4.3. Pratiques de GRH dans les petites entreprises.....                | 43          |
| 1.4.3.1. Pratiques de GRH dans les petites entreprises européennes ..... | 44          |
| 1.4.3.2. Pratiques de GRH dans les petites entreprises africaines .....  | 45          |
| <b>Synthèse du chapitre I.....</b>                                       | <b>47</b>   |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CHAPITRE II.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>LA CONFIANCE DANS LES ORGANISATIONS.....</b>                                    | <b>49</b> |
| <b>2.1. Etymologie et clarification conceptuelle de la confiance .....</b>         | <b>49</b> |
| 2.1.1. Sens étymologique de la confiance .....                                     | 49        |
| 2.1.2. Contours du concept de la confiance .....                                   | 50        |
| 2.1.2.1. Trust, confiance et reliance .....  | 50        |
| 2.1.2.2. Coopération, prévisibilité, cohésion et collaboration .....               | 51        |
| 2.1.3. La confiance, un concept polysémique.....                                   | 53        |
| 2.1.3.1. Définitions de la confiance.....  | 53        |
| 2.1.3.2. Caractéristiques communes.....  | 56        |
| 2.1.4. Les débats actuels sur la confiance .....                                   | 58        |
| 2.1.4.1. La confiance : un concept « inutile » .....                               | 58        |
| 2.1.4.2. La confiance : « lubrifiant » du système social .....                     | 59        |
| 2.1.4.3. La confiance : facteur de mobilisation et d'implication du personnel..... | 60        |
| 2.1.4.4. La confiance : facteur de citoyenneté du personnel .....                  | 63        |
| <b>2.2. Différentes formes de confiance .....</b>                                  | <b>64</b> |
| 2.2.1. La confiance organisationnelle .....  | 65        |
| 2.2.1.1. La confiance fondée sur la dissuasion .....                               | 65        |
| 2.2.1.2. La confiance fondée sur le calcul .....                                   | 65        |
| 2.2.1.3. La confiance relationnelle.....   | 66        |
| 2.2.2. La confiance interpersonnelle.....  | 67        |
| 2.2.2.1. La confiance cognitive .....  | 67        |
| 2.2.2.2. La confiance affective .....  | 68        |
| <b>2.3. Dimensions de la confiance .....</b>                                       | <b>71</b> |
| <b>2.4. Synthèse des dimensions de la confiance .....</b>                          | <b>72</b> |
| 2.4.1. Caractéristiques des individus .....  | 73        |
| 2.4.2. Caractéristiques de l'organisation .....                                    | 74        |
| <b>Synthèse du chapitre II .....</b>   | <b>76</b> |
| <b>Synthèse de la première partie .....</b>  | <b>77</b> |
| <b>DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION .....</b>               | <b>79</b> |
| <b>CHAPITRE III .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET .....</b>                                     | <b>80</b> |
| <b>METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>   | <b>80</b> |
| <b>3.1. Epistémologie de la recherche .....</b>                                    | <b>80</b> |
| 3.1.1. Perspectives épistémologiques .....   | 81        |
| 3.1.2. Choix d'une posture épistémologique .....                                   | 84        |
| <b>3.2. Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE).....</b>                   | <b>84</b> |
| 3.2.1. Définition de la recherche qualitative .....                                | 85        |
| 3.2.2. Présentation de la MTE .....  | 86        |
| 3.2.2.1. Qu'est-ce que la MTE ?.....   | 86        |
| 3.2.2.2. Les principes de la MTE.....  | 87        |
| 3.2.2.3. Processus d'analyse des données en MTE.....                               | 90        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.2.3. Controverses sur les principes de la MTE .....                   | 94         |
| <b>3.3. Notre démarche méthodologique .....</b>                         | <b>96</b>  |
| 3.3.1. Justification de notre choix méthodologique .....                | 96         |
| 3.3.2. Itinéraire méthodologique de la recherche .....                  | 99         |
| <b>Synthèse du chapitre III .....</b>                                   | <b>108</b> |
| <b>CHAPITRE IV .....</b>  | <b>110</b> |
| <b>RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION .....</b>                           | <b>110</b> |
| <b>4.1. La confiance du patron envers les apprentis .....</b>           | <b>110</b> |
| 4.1.1. Opérations de codage .....                                       | 110        |
| 4.1.2. Catégorisation.....  | 117        |
| 4.1.3. Valeurs recherchées chez l'apprenti .....                        | 131        |
| <b>4.2. La confiance des apprentis envers le patron.....</b>            | <b>133</b> |
| 4.2.1. Dimensions de la confiance des apprentis envers le patron.....   | 133        |
| 4.2.2. Attitudes et comportements recherchées chez le patron .....      | 136        |
| <b>4.3. La confiance entre apprentis .....</b>                          | <b>140</b> |
| 4.3.1. Caractéristiques de la confiance entre apprentis.....            | 140        |
| 4.3.2. Synthèse des valeurs recherchées .....                           | 142        |
| <b>4.4. Discussion des résultats .....</b>                              | <b>146</b> |
| 4.4.1. La confiance fondée sur les attentes positives .....             | 147        |
| 4.4.2. La confiance fondée sur les caractéristiques individuelles ..... | 148        |
| 4.4.3. Des pratiques de GRH sous le prisme de la confiance .....        | 154        |
| <b>Synthèse du chapitre IV.....</b>                                     | <b>155</b> |
| <b>Synthèse de la deuxième partie .....</b>                             | <b>156</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>  | <b>158</b> |
| Synthèse des principaux résultats.....                                  | 158        |
| Contributions de la thèse .....   | 161        |
| Implications managériales.....  | 163        |
| Limites de la recherche .....   | 164        |
| Perspectives de recherches futures .....                                | 165        |
| <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>                                 | <b>166</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>179</b> |
| <b>ANNEXE 2: Verbatims des patrons .....</b>                            | <b>180</b> |
| <b>ANNEXE 3: Verbatims des apprentis .....</b>                          | <b>189</b> |
| <b>ANNEXE 4: Extraction des codes patrons sous RQDA .....</b>           | <b>194</b> |
| <b>ANNEXE 5: Extraction des codes apprentis sous RQDA .....</b>         | <b>211</b> |