

L’alignement des pratiques de management de la « jouissance » de l’atelier et la motivation au travail des apprentis

Sénana Kodjovi Wuayi SEDO¹

Mots clés:

*apprentis,
jouissance de l’atelier,
pratiques de
management,
TPE*

RÉSUMÉ

Malgré l’encouragement à plus d’études contextualisées sur les innovations organisationnelles et leurs effets, la littérature en gestion est peu diserte sur la « jouissance » de l’atelier et ses effets. Dès lors dans une perspective de découverte la présente recherche vérifie l’incidence de l’alignement des pratiques de management de la « jouissance » entre elles et avec la logique du don-échange sur la motivation au travail des apprentis. Fondés sur une étude de cas de quatre TPE, nos résultats identifient les pratiques de management de la « jouissance » de l’atelier et établissent l’incidence de leur double alignement sur la motivation des apprentis. Ce qui complète les travaux existants et confirme la « jouissance » comme une innovation organisationnelle source de performance.

© 2020 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l’auteur :

1. Université de Kara (Togo)

Tel. : (+228) 91 37 75 07 – e-mail : kodjo014@yahoo.fr

INTRODUCTION

Le concept d'innovation organisationnelle et ses évolutions découlent des constats d'une sous-estimation très forte de l'innovation organisationnelle et de ses effets par rapport à l'innovation technologique : 12700 articles scientifiques contre 114 en 2006 (Birkinshaw et Mol, 2006). Les recherches en Gestion ont ensuite permis de faire la lumière en montrant que même si ces modes d'organisation sont limités par des contextes culturels et socioéconomiques particuliers (Chaari, 2006), elles seraient en réalité le principal facteur explicatif des résultats de l'entreprise (Le Roy, Robert et Giuliani, 2013).

La mise en valeur des innovations organisationnelles comme le *Lean* management de Toyota (McDuffie, 1995), le système de management par marque de Procter et Gamble's (1930) et le concept de l'*open source* de Linux ont permis de comprendre que les innovations organisationnelles et managériales sont aussi source de performance que l'ampoule à incandescence d'Edison. Toutefois, à côté de ses acquis, encourageant à plus d'écrits contextualisés sur l'innovation organisationnelle et ses effets, la recherche des relations entre l'innovation organisationnelle qu'est la « jouissance » de l'atelier et l'efficacité de la TPE artisanale ouest-africaine n'a véritablement pas progressé.

En outre, l'adoption de la « jouissance » par les TPE ouest-africaine intervient dans un contexte difficile : celle du déficit d'aspirants apprentis, suite à l'élévation du niveau de scolarisation et la désaffection des jeunes pour l'apprentissage de métiers (Sédo, 2020). Dans un tel contexte, on devrait s'attendre à ce que les chercheurs s'intéressant à la TPE ouest-africaine travaillent rapidement sur les effets de la motivation par la « jouissance » du peu d'apprentis dont disposent les TPE afin de les aider au besoin à adapter leurs politiques et pratiques en matière de « jouissance » de l'atelier.

Enfin, alors que les ressources humaines sont souvent considérées comme les principales causes d'échec des innovations organisationnelles (Dubouloz, 2014), le fait que contrairement à ce qui est régulièrement étudié dans la littérature en Gestion, les ressources humaines de la TPE artisanale ouest-africaine soient des apprentis non rémunérés devrait susciter plus d'engouement des chercheurs. Malheureusement, à ce jour, les travaux sur les innovations organisationnelles sont consacrés aux personnels rémunérés des entreprises surtout occidentales (Chaari, 2006 ; Le Roy, Robert et Giuliani, 2013 ; Dubouloz, 2014).

C'est au vu de ces raisons que cette recherche s'intéresse à l'incidence du double alignement des pratiques de management de la « jouissance » de l'atelier sur la motivation au travail des apprentis. D'où les questions de recherche suivantes : quelle est l'incidence de l'alignement des pratiques de management de la « jouissance » sur la motivation au travail des apprentis ? Quelle est l'incidence d'un alignement externe sur la motivation au travail des apprentis ?

Nous pensons que répondre à ces questions est essentiel pour au moins quatre raisons. D'abord, il existe toute une littérature qui depuis les années 30 montre que les innovations organisationnelles ne sont efficaces que lorsqu'elles combinent les dimensions techniques et sociales (Schumpeter, 1934 ; Emery et Trist, 1969 ; Daft, 1978). Ensuite, les travaux sur l'approche *Resource Based View*, qui insiste sur la complémentarité interne et externe des pratiques de management sont de plus en plus validés dans le cas des innovations managériales (Dubouloz, 2014). Il importe de compléter ces travaux particulièrement en rapport avec le personnel apprenti non rémunéré. En outre, dans le contexte des TPE artisanales, il y a déjà un débat sur la compatibilité des pratiques de management qui y sont régulièrement introduites.

S'intéresser à la complémentarité dans le cadre de la « jouissance » serait une façon de contribuer un tant soit peu à ce débat. Enfin, les TPE artisanales occupent une place importante dans l'économie africaine. À titre d'exemple au Togo, les TPE artisanales emploient plus d'un (01) million de personnes pour une population active de 3.533.538 individus en 2017 (Sédo, 2020). En outre, en moyenne vingt mille (20 000) nouveaux diplômés sont formés chaque année par ce secteur (Sédo, 2020). Les développements qui suivent présentent d'abord ce qu'est la « jouissance » et l'incidence du double alignement de pratiques de management sur la motivation au travail des apprentis. Suivent successivement l'approche méthodologique, les résultats, la discussion et la conclusion.

1. Double alignement des pratiques de management de la « jouissance » et motivation au travail des apprentis

Nous explicitons dans cette partie la notion de « jouissance » de l'atelier et son utilité (1.1.) avant d'examiner en quoi l'alignement des pratiques de management entre elles (1.2.) et avec les facteurs externes (1.3.) contribue à la motivation au travail des apprentis.

1.1. La « jouissance » de l'atelier et la motivation au travail des apprentis : de quoi parle-t-on ? Pourquoi s'y intéresser ?

La « jouissance » de l'atelier peut être abordée dans une perspective générale des innovations organisationnelles, administratives ou managériales, définie comme « une innovation de procédés non technologiques qui englobe les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles » (Armbruster et al., 2008 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Edquist et al., 2001). La notion d'innovation ou de nouveauté associée à la « jouissance » est relative. Comme l'explique Dubouloz (2014), on parle de nouveauté dans le cas des innovations organisationnelles, non parce que la pratique n'a jamais existé, mais parce qu'elle est nouvellement adoptée par les entreprises concernées.

La « jouissance » est en réalité une ancienne pratique qui a été relevée pour la première fois en 1988 dans un des rapports de l'Organisation Internationale de Travail. Toutefois, dans les années 2010 la littérature en Gestion va s'y intéresser et souligner son importance (Diouf et al, 2010 ; Tidjani et Simen, 2014 ; Sédo, 2018). Depuis lors, des changements que connaît l'Afrique de l'Ouest et qui affectent la durée passée par l'apprenti auprès de ces maîtres amènent les TPE artisanales à recourir de plus en plus à la « jouissance » de l'atelier pour motiver les apprentis non rémunérés. Conséquemment, la « jouissance » de l'atelier peut être qualifiée d'innovation organisationnelle.

Entre autres changements qui amènent à l'adoption de la « jouissance » par les TPE artisanales, on peut citer l'élévation du niveau de scolarité (les apprentis étant souvent des jeunes à faible capital scolaire) et la désaffection des jeunes pour l'apprentissage de métier (Sédo, 2020). Outre ces événements, il y a également l'instauration par divers États ouest-africains des examens nationaux, sanctionnés par des diplômes (ex. du Certificat de Fin d'Apprentissage [CFA] introduit en 2008 au Togo et du Certificat de Qualification aux Métiers [CQM] introduit en 2009 au Bénin) en lieu et place de la « libération » donnée autrefois par chaque dirigeant de TPE artisanale.

Cet « interventionnisme » de l'État fait qu'un apprenti qui réussit à son examen de fin d'apprentissage peut s'installer s'il le souhaite à son propre compte sans attendre la

« libération » de son patron. Ainsi, non seulement les TPE artisanales ont des difficultés à recruter des apprentis, mais ils les perdent beaucoup plus vite. D'où l'intérêt d'étudier les pratiques managériales susceptibles d'aider ces TPE à rendre efficace les innovations organisationnelles qu'elles mettent en place pour orienter les comportements du peu d'apprentis qu'elles arrivent à embaucher, pendant le peu de temps qu'ils passent avec elles, vers l'atteinte de leurs objectifs.

La « jouissance » de l'atelier se définit comme le fait que des apprentis non rémunérés liés au même patron, qui le souhaitent, et qui sont autorisés par lui, se regroupent périodiquement, hors de son contrôle, pendant les périodes consacrées ou d'inactivité au sein de son atelier et avec ses moyens de production pour produire individuellement ou collectivement et vendre à leur propre compte (Sédo, 2018). Selon Dubouloz (2014), la performance d'une innovation organisationnelle est atteinte lorsque son usage se poursuit de façon durable.

Particulièrement pour ce qui est de la « jouissance » les travaux existants disent qu'elle est performante lorsqu'elle motive l'apprenti (Diouf et al, 2010 ; Tidjani et Simen, 2014). Diouf et al (2010) montre alors que cette motivation s'exprime habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance) et ceux jusqu'à l'interruption ou aboutissement c'est-à-dire l'atteinte des objectifs de la TPE artisanales.

C'est la prise en compte de cette définition de la performance de la « jouissance » qui nous a amené dans ce travail à analyser l'incidence des pratiques de management de la « jouissance » sur uniquement la motivation au travail des apprentis. Après avoir relevé en quoi manager la performance de la « jouissance » est un défi important et actuel pour la TPE artisanale ouest-africaine, nous nous interrogeons à présent sur les moyens permettant de relever ce défi. Nous montrons dans la suite de ce travail en quoi l'alignement des pratiques de management de la « jouissance » peut y contribuer.

1.2. La motivation par la « jouissance » de l'apprenti : quel rôle pour l'alignement entre pratiques de management de la « jouissance » ?

La littérature sur la « jouissance » ne propose pas de modèle d'analyse qui permet d'étudier les conditions de réussite de la « jouissance ». Dans cette recherche, nous faisons le choix

d'étudier l'incidence de l'alignement des pratiques de management sur l'atteinte de l'objectif de la « jouissance » qu'est la motivation au travail de l'apprenti (Diouf et al, 2010). Ce choix se justifie par deux raisons. D'abord, bien que nous ne disposons pas encore de travaux soulignant l'importance de l'alignement des pratiques sur la performance de la « jouissance », les controverses déjà en cours dans le secteur artisanal ouest-africain soulignent l'importance de ne pas l'ignorer dans l'analyse des déterminants de la performance de la « jouissance ».

Une première controverse relevée dans les écrits de Panier (2012) concerne l'introduction du règlement intérieur, sous contrôle des inspecteurs de travail, dans la TPE artisanale, y compris dans la « jouissance » souhaitée par les représentants des relations de travail au Togo, mais auxquelles s'oppose des représentants de la justice notamment le Président du Tribunal du travail de Lomé qui estime que « *les rapports « d'usage » entre maîtres d'apprentissage et apprentis conduisent certains praticiens de droit du travail à considérer délicate l'imposition du droit formel dans ces circonstances* » (Panier, 2012, p.493).

Une seconde controverse relevée par Sédo (2019) concerne le refus des apprentis suite à l'introduction des examens nationaux de respecter la pratique de « remerciement » consistant après sa réussite à l'examen à travailler gratuitement pour son maître pendant quelques mois. Ces débats encore en cours ont pour source le non-alignement des pratiques. Ils invitent au moment de proposer des solutions d'efficacité d'innovations organisationnelles du secteur artisanal à prendre en compte la complémentarité entre pratiques.

Outre ces controverses invitant à prendre en compte l'alignement des pratiques dans l'étude de l'efficacité de la « jouissance », le principe de l'optimisation jointe, issue de la théorie des systèmes sociotechniques (Emery et Trist, 1969) et l'approche basée sur les ressources (*Resource Based View*) invite à une mise en cohérence des pratiques (Penrose, 1959). Selon le principe de l'optimisation jointe, les systèmes technique et social sont interdépendants et s'influencent mutuellement pour rendre une innovation organisationnelle efficace. Le système technique est composé de techniques, pratiques, outils et méthodes utilisés pour transformer des inputs en outputs.

Le système social comprend des pratiques et politiques pour coordonner les rôles et relations des individus et agir sur leurs attitudes et croyances (Biazzo, 2002). De nombreux travaux soutiennent le principe de l'optimisation jointe (Daft, 1978 ; Damanpour, Szabat et Evan,

1989). L'approche basée sur les ressources (*Resource Based View*) soutient l'idée que c'est la combinaison d'actifs ou de pratiques qui pourrait brouiller les pistes aux concurrents qui chercheraient à copier l'innovation et serait ainsi source d'un avantage compétitif durable. Cette approche est aussi soutenue par de nombreux auteurs qui l'ont appliqué à des innovations organisationnelles comme le lean (Cua et al, 2001 ; Arrègle, 2006 ; McDuffie, 1995). Ces travaux invitent à vérifier l'utilité de l'alignement des pratiques managériales dans l'atteinte des objectifs de la « jouissance ».

1.3. La motivation par la « jouissance » de l'apprenti : quelle approche retenir entre les approches classique, environnementale et entrepreneuriale pour un alignement externe ?

Selon la perspective générale de la contingence dans laquelle s'insère l'approche *Resource Based View*, les organisations qui n'adaptent pas leurs paramètres de gestion aux exigences de leurs environnements internes et externes ont de moindres chances de survie (Burns et Stalker 1961 ; Chandler 1962 ; Lawrence et Lorsch 1967). L'une des exigences de l'environnement externe très mobilisées dans la littérature en Gestion est la stratégie. Mais face aux difficultés d'application des modèles traditionnels de stratégie aux petites entreprises, plusieurs auteurs ont élaboré des stratégies adaptées aux petites entreprises (Etrillard, 2004, Guegen, 2009).

Bernardes (2008) regroupe ces stratégies de petites entreprises en trois approches qui sont : l'approche classique à laquelle on reproche de négliger la spécificité des petites entreprises ; l'approche écologique dont on critique la conception déterministe et l'approche entrepreneuriale auquel on reproche de minimiser l'effet de l'environnement. Nous pensons que l'alignement de pratiques de management de la « jouissance » cohérente entre elles et avec les stratégies de l'approche classique ne peuvent entrainer une motivation au travail élevée des apprentis.

Les stratégies de l'approche classique notamment la domination par les coûts, la différenciation par la qualité ou la stratégie mixte semblent plus adaptées au marché et à l'échange transactionnel. En réalité, l'effort fourni par l'apprenti pour faire réussir la TPE s'inscrit beaucoup plus dans un comportement extra rôle, car son contrat est avant tout un contrat d'apprentissage et non un contrat de travail. Quenneville (2007) montre que dans le

cas des comportements extra rôle c'est beaucoup plus la logique du don-échange, qui s'inscrit dans les stratégies environnementales qui doit être mobilisée.

La théorie du don / contre don ou du don-échange qui se situe dans le courant de l'échange social (Mauss, 1925 ; Blau, 1960) semble donc être plus approprié pour s'arrimer aux pratiques de management de la « jouissance ». Elle est basée sur une triple obligation « donner-recevoir-rendre ». Dans ce type d'échange, opposé au don gratuit où l'on donne ou rend sans en attendre, le délai de réciprocité est différé dans le temps, la valeur du bien échangé est symbolique, ce qui est recherché dans l'échange est l'établissement d'une relation entre les partenaires.

Divers travaux appuient également le fait que la théorie du don/ contre don ou l'échange social de façon générale peut conduire à plus de motivation (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960 ; Dur, 2009 ; Colin et Grasser, 2014). Mais le personnel étudié étant salarié il convient de chercher à le vérifier pour un personnel apprenti non rémunéré. Aussi, bien que l'approche environnementale avec la théorie du don-échange semble être appropriée pour accroître la motivation au travail de l'apprenti, l'absence d'étude principalement sur les apprentis invite à n'abandonner aucune approche et à plutôt vérifier laquelle est plus pertinente pour un alignement externe.

2. Présentation des cas et méthodologie de la recherche

2.1. Présentation des cas

Notre étude empirique porte sur quatre TPE et leurs « jouissances ». Deux de ces TPE sont situés dans la région maritime (à Lomé et Baguida au sud du Togo), une est à Sokodé (au centre) et une à Kara (au nord du pays). Afin de respecter la confidentialité, nous leur avons respectivement attribué les lettres de l'alphabet A, B, C et D. La TPE A est un atelier mixte de tapisserie et de menuiserie de 15 apprentis (6 en tapisserie, 5 en menuiserie et 4 en tapisserie-menuiserie). Son dirigeant ayant lui-même bénéficié de la « jouissance » de l'atelier lors de sa formation n'a pas hésité à l'implanter dès la création de son entreprise en 2011. À ce jour la TPE A a connu cinq générations d'apprentis auxquelles elle a offert la possibilité d'une « jouissance » d'atelier.

Dans la TPE A tous les apprentis qui le souhaitent, participent à la « jouissance » et les

séniors sont très disponibles. La TPE B est un atelier de couture homme de 8 apprentis. Bien qu'installée en 2013, la TPE B n'a implanté une « jouissance » qu'en 2016 afin de suivre ses concurrents. Elle est à sa quatrième promotion d'apprentis formés, mais seules les deux dernières promotions ont pu bénéficier de la « jouissance ». Dans la première, tous les apprentis y avaient accès. Toutefois suite à certains incidents (vols de matériel, conflits entre apprentis), seuls les apprentis en deuxième et troisième années de formation bénéficient de la « jouissance ».

La TPE C est un atelier de couture mixte (homme/dame) de 13 apprentis dirigé par une femme. La dirigeante a connu un début de formation à Lomé où elle a bénéficié pendant un an d'une « jouissance » avant de finir sa formation à Sokodé dans un atelier où cette pratique était inexistante. Elle n'a donc pas hésité à mettre en place une « jouissance » dès le recrutement de ses premiers apprentis en 2012. À ce jour, quatre promotions d'apprentis se sont vues offertes la possibilité d'une « jouissance » de l'atelier.

La TPE D est un atelier de tapisserie-menuiserie qui compte 11 apprentis (5 en tapisserie, 4 en menuiserie et 2 en tapisserie-menuiserie). Elle existe depuis huit années, mais a une « jouissance » qui date de quatre ans, initiée par les apprentis. La première année de la « jouissance », seuls les apprentis en troisième année avaient été autorisés à en bénéficier. L'année qui a suivi, le dirigeant a réduit le délai de la « jouissance » et a autorisé tout apprenti qui le souhaite à y participer.

2.2. Collecte de données

Notre recherche combine une démarche inductive exploratoire à de l'abduction. La démarche inductive exploratoire permet dans une logique de découverte de « déconstruire » le phénomène (ici l'alignement) a posteriori, pour en comprendre les mécanismes (Glaser et Strauss, 1967). Ce devis de recherche se révèle particulièrement pertinent compte tenu de la spécificité des TPE et de l'absence de connaissance sur les pratiques de management de la « jouissance » de l'atelier.

L'abduction permettra ensuite d'étudier de façon processuelle comment l'alignement (interne et externe) contribue à la réussite des « jouissances ». Pierce (cité par Angué, 2009, p. 6), explique cette démarche de la façon suivante : « *l'argument abductif débute par l'observation*

de certains faits et s'achève dans la supposition d'un principe général qui, s'il était vrai, expliquerait que les faits soient tels qu'ils sont ». Les critères ayant guidé le choix des TPE et des répondants sont outre la saturation, ceux considérés comme indispensables dans l'échantillonnage des cas notamment la potentialité de découverte, la représentativité théorique et la variété (Hlady-Rispal, 2002).

Les quatre cas choisis ont satisfait au critère de potentialité de découverte, en ce sens que, contrairement à beaucoup d'autres TPE, non seulement leurs dirigeants et apprentis étaient disponibles pour l'étude, mais aussi les conditions matérielles étaient réunies pour permettre la « jouissance ». Les TPE enquêtées disposaient suffisamment d'espaces, de machines et d'outillages pour la « jouissance ». Aussi suivant Campbell et Stanley (1966) qui insistent sur l'importance d'éviter lors des études de cas les biais relatifs à la « mortalité expérimentale » (disparition de sujets au cours de l'étude) et à la contamination (propagation de l'objet de la recherche auprès des individus), nous avons choisi des TPE artisanales non en difficulté financière et distante les unes des autres dans quatre villes du Togo.

La représentativité théorique était aussi respectée, car les TPE choisies appartiennent tous au même secteur (industrie artisanale) et ont implanté toute une « jouissance » d'atelier. Enfin, certaines caractéristiques des TPE étudiées étant très différentes (localisation géographique, acteurs et origine de la « jouissance », durée de vie), on peut en conséquence supposer que le critère de variété est aussi respecté.

Les données ont été collectées de janvier 2019 à février 2020 à partir des données secondaires internes et externes (TPE A, B, C et D), d'observation non participante et à partir d'entretien comportant les thématiques suivantes (cf. tableau 1) : 1) l'historique, le contexte, l'organisation et le fonctionnement de la « jouissance » de l'atelier, 2) les pratiques de management de la « jouissance », 3) les sources de motivation et de satisfaction des apprentis, 4) les indicateurs de performance de la « jouissance », 5) les attitudes des acteurs (dirigeants, apprentis, seniors, clients) vis-à-vis de la « jouissance » et les raisons qui les justifient, 6) les caractéristiques personnelles des enquêtés (profil, expériences et vécues avec la « jouissance » de l'atelier).

Les entretiens ont duré en moyenne quarante-cinq minutes et ont concerné 46 personnes (TPE A, B, C et D). L'observation directe a concerné à la fois les activités des TPE et celles de

leurs « jouissances » (TPE A, B et D). Cette triangulation des sources de données (Glaser et Strauss, 1967) permet de valider les informations recueillies et de résoudre les biais dus à la sélectivité de la mémoire des enquêtés.

Tableau 1 : Sources des données mobilisées

Sources	Données primaires			Données secondaires	
	Nombre d'entretiens	Acteurs interviewés	Observations directes	Données internes	Données externes
TPE A	14	1 Dirigeant 2 Séniors 6 Apprentis 2 Ex-apprentis 3 Clients	« Jouissance » (8h) TPE (5h)	Règlement intérieur	Contrats d'apprentissage
TPE B	9	1 Dirigeant 1 Sénior 3 Apprentis 2 Ex-apprentis 2 Clients	« Jouissance » (6h) TPE (5h dont 1 h de visite impromptue en l'absence du dirigeant)	Règlement intérieur affiché	Contrats d'apprentissage
TPE C	12	1 Dirigeant 1 Sénior 6 Apprentis 2 Ex-apprentis 2 Clients	/	Règlement intérieur	Contrats d'apprentissage
TPE D	11	1 Dirigeant 1 Séniors 5 Apprentis 2 Ex-apprentis 2 Clients	« Jouissance » (8h) TPE (3h)	Absence de règlement intérieur	Contrats d'apprentissage

Source : nous-même

2.3. Analyse de données

Afin d'analyser les données, nous avons construit des matrices conceptuelles intra-sites et une méta-matrice. Les matrices conceptuelles permettent de comprendre chaque site en profondeur à travers l'identification des variables significatives et des relations dans lesquelles elles s'inscrivent. Les méta-matrices, quant à elles, autorisent une comparaison systématique des patterns spécifiques à chacun des sites, l'identification des conditions

d'émergence de ces patterns (variables modératrices), et le repérage des patterns généraux transversaux (Miles et Huberman, 2003).

Pour l'analyse de contenu thématique, nous avons suivi les différentes étapes préconisées par Bardin (1998) notamment la préanalyse, l'exploitation du matériel, le traitement, l'interprétation et l'inférence. Nous avons procédé au codage en relevant toutes les catégories et sous catégories du matériau brut. Celles-ci sont classées systématiquement et manuellement conformément aux principes de l'A.C (Berelson, 1952). Suivant Fallery et Rodhain (2007), nous avons privilégié dans ce travail l'analyse textuelle au détriment de l'analyse lexicale afin de prendre en compte les questions de sens dès le début de l'analyse vu la spécificité des TPE.

3. Résultats et discussion

Dans cette partie, nous présentons les résultats et leur discussion.

3.1. Présentation des résultats sur les pratiques de management et la motivation au travail

Pratiques de management des « jouissances »

Les « jouissances » enquêtées sont des structures hors hiérarchies coordonnées par les seniors. Cet allègement structurel a donné lieu dans les « jouissances » A et C à un nouveau partage du pouvoir, qui passe par une « *plus grande marge de manœuvre* », « *l'autonomie* », « *les possibilités d'entraides* » et « *les travaux en équipe* » pour reprendre les thèmes utilisés par les apprentis pour décrire l'organisation dans la « jouissance ». Outre les seniors, les dirigeants des TPE B et D ont secrètement sollicité de certains apprentis qu'ils leur donnent des informations sur le fonctionnement de la « jouissance ».

La participation à la « jouissance » est limitée aux apprentis en deuxième et troisième années de formation dans les TPE B et C, mais ouverte à tous dans les autres TPE considérées. Selon les répondants des TPE B et D, les pratiques de management mobilisées dans leurs « jouissances » sont peu satisfaisantes : « *quand on a appris qu'on nous autorisait d'utiliser les outils à notre propre compte, on était très content, mais on a vite compris que c'était un non déguisé* » (un ex-apprenti de la TPE D) ; « *moi je ne comprends pas, pourquoi c'est le dimanche matin ? On doit aller à l'église* » (un apprenti de la TPE D), « *pendant les poses on*

doit manger, se reposer, donc ce n'est que 1 h le soir qu'on utilise quand le patron rentre, mais là encore on ne peut pas utiliser certaines machines » (un apprenti de la TPE B).

A contrario, les apprentis des TPE A et C se montrent très heureux que leurs patrons accordent ainsi de l'importance aux besoins des « *personnes démunies et défavorisées* » qu'ils constituent. La « jouissance » n'étant pas obligatoire, nous avons constaté dans la TPE A que deux apprentis dont les parents sont relativement aisés y assistent rarement. Les apprentis qui bénéficient de la « jouissance » longue (une journée entière) dans ces TPE ont expliqué que pour eux la « jouissance » longue prend une double importance : « *non seulement ça nous permet de gagner de l'argent pour nos besoins, ça nous aide aussi à nous rassurer qu'on avance dans notre apprentissage* » (un apprenti de la TPE C).

Compte tenu des possibilités qu'ont les apprentis de soumettre aux séniors leurs difficultés et compte tenu des possibilités que ces derniers ont de soumettre des demandes de clients qu'ils n'ont pu résoudre aux patrons, l'entraide entre apprentis s'est vraiment développée dans les TPE A et C. Il en est ainsi résulté un climat apaisé qui facilite le fonctionnement de la « jouissance » dans ces TPE. Nous avons également remarqué dans les TPE A et C plusieurs projets effectués en équipe. En revanche le climat est moins apaisé et les travaux plus individualistes dans les « jouissances » B et D : « *ce qui me contrarie c'est que j'encourage l'esprit de famille, mais ces jeunes ne font que se chercher des querelles lors des « jouissances »*. *J'ai finalement décidé de ne plus régler de ces problèmes* » (dirigeant de la TPE D).

À l'opposé des dirigeants B et D, les dirigeants A et C, non seulement gèrent les conflits inter apprentis, mais aussi, s'occupent des conflits entre apprentis et clients. Ils anticipent aussi les insatisfactions des clients en aidant parfois leurs apprentis lorsque ces derniers ne se rappellent plus de certaines techniques apprises antérieurement ou font face à des demandes complexes lors des « jouissances ».

Tableau 2 : Synthèse des résultats concernant l'organisation et les pratiques de management

Dimensions	TPE			
	A	B	C	D
Organisation de la « jouissance »	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par les séniors. - Travaux en équipe et travaux individuels. - Participation ouverte à tous. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par des séniors et des apprentis informateurs secrets - Travail individuel. - Participation limitée aux années 2 et 3. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par les séniors. - Travaux en équipe et travaux individuels. - Participation limitée aux années 2 et 3. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle par les séniors et des apprentis informateurs secrets. - Travaux individuels - Participation ouverte à tous.
Pratiques de management	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition partielle de moyens de production - « Jouissance » longue (la journée de lundi) - Négociation de marché pour la « jouissance » - Formations associées à la « jouissance » - Restriction sur la clientèle - Gestion des conflits internes et externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition minimale de moyens de production - « Jouissance » courte (pauses de midi et 1h le soir) - Restriction sur la clientèle - Gestion des conflits internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition partielle de moyens de production - « Jouissance » longue (la journée de lundi) - Négociation de marché pour la « jouissance » - Formations associées à la « jouissance » - Restriction sur la clientèle - Gestion des conflits internes et externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition partielle de moyens de production - « Jouissance » courte (pose de midi et la matinée de dimanche) - Restriction sur la prestation (uniquement les réparations) - Restriction sur la clientèle - Gestion des conflits patrons-apprentis

Source : nous-même

La motivation au travail des apprentis

Les dirigeants des TPE A et C affirment avoir des apprentis très motivés : « *quand je donne un travail et je sors je ne m'inquiète pas du tout. Je sais que les séniors savent mobiliser les autres pour faire vite et bien le travail* » (dirigeant de la TPE A), « *je sens qu'ils sont très appliqués au travail* » (dirigeant de la TPE C). Le dirigeant de la TPE A explique la motivation de ses apprentis de la façon suivante : « *quand on a des commandes de fauteuils,*

ils sont tellement occupés à vouloir finir le même jour que parfois c'est moi qui leur rappelle qu'on doit fermer ».

Le dirigeant de la TPE C nous confie qu'elle apprécie la spontanéité avec laquelle ses apprentis font des suggestions d'amélioration et endure face à la pression du travail. Elle avoue : *« parfois, moi-même quand je vois le nombre d'habits à livrer à l'occasion des fêtes j'ai la chair de poule. Mais eux ils ne rechignent pas, plutôt ils s'encouragent en disant Tanti nous on est fort et cette énergie nous aide tous à livrer à temps parfois en travaillant très tard au-delà des horaires normales »* (dirigeant de la TPE C).

À l'opposé de ces apprentis très motivés, les apprentis des TPE B et D sont peu motivés. Témoin les déclarations suivantes. *« On fait beaucoup pour eux, mais ils sont très paresseux »* (dirigeant de la TPE B), *« un apprenti à qui on donne du travail et qui renfrogne sa mine parce qu'il est l'heure, est-ce on peut dire qu'il est motivé et qu'il se donne pour le travail de son patron ? C'est ce que je vis avec plusieurs parmi eux »* (dirigeant de la TPE D). Les différences de performance de « jouissance » semblent se répercuter sur les rendements des TPE.

Les clients interrogés ne sont pas si satisfaits des TPE B et D : *« parfois tu sens que le travail n'est pas appliqué, les boutons ou l'ourlet ne durent pas avant de s'enlever. Ils peuvent témoigner. Récemment je leur ai ramené trois pantalons dont l'ourlet s'est défait »* (un client de la TPE B). À l'opposé de ces TPE, les clients des TPE A et C ont affirmé être très satisfaits. Témoin cette affirmation : *« franchement cette dame me satisfait du point de vue design, elle réussit à respecter les délais, à livrer à temps des habits. Franchement j'apprécie »* (un client de la TPE C).

Tableau 3 : Synthèse des résultats concernant la performance des « jouissances »

Dimension	TPE			
	A	B	C	D
Performances de la « jouissance »	Motivation élevée liée : - à la longue « jouissance » - aux négociations de marché - aux formations - à la gestion des conflits Niveau d'engagement très élevé à l'égard de la TPE lié à la logique du don-échange	Motivation peu élevée liée : - à la mise à disposition minimale de moyens de production - aux « jouissances » courtes	Motivation élevée liée : - à la longue « jouissance » - aux négociations de marché - aux formations - à la gestion des conflits Niveau d'engagement très élevé à l'égard de la TPE lié à la logique du don-échange	Motivation peu élevée liée : - à une « jouissance » courte - aux restrictions sur la nature de la prestation - à la gestion des conflits

Source : nous-même

3.2. Présentation des résultats sur l'alignement

L'alignement des pratiques de management de la « jouissance » et la motivation au travail des apprentis

Dans un premier temps il s'agissait de vérifier en quoi la cohérence de pratiques de management de la « jouissance » impacte l'indicateur de performance de la « jouissance » qu'est la motivation au travail des apprentis. Nos résultats ont permis de relever quatre pratiques de management qui, non seulement impact la motivation des apprentis au travail, mais aussi dont la cohérence augmente celle-ci. La première de ces pratiques est la longue « jouissance ». Pour les apprentis, la durée de la « jouissance » est motivante, car « elle accroît la possibilité de subvenir à nos besoins élémentaires » (un apprenti de la TPE A).

La deuxième pratique dénommée négociation de marché pour la « jouissance » consiste pour le dirigeant à solliciter des clients qu'ils confient certains travaux qu'il ne peut pas lui gérer aux apprentis : « moi j'ai des commandes de fauteuils, où le minimum c'est 300.000 F, je ne peux pas laisser ces travaux pour réparer le sac ou le fauteuil légèrement déchiré d'un client. J'encourage donc vivement mes clients à les confier à mes apprentis qui s'en occuperont lors

de la « jouissance » » (dirigeant de la TPE A). Selon les apprentis, cette pratique est motivante, car elle accroît leur marché, leur rappelle que le dirigeant de la TPE croit qu'ils sont responsables et compétents.

En outre, les clients satisfaits reviennent rendre compte au dirigeant qui à son tour fait un feedback à l'apprenti. La troisième pratique consiste en des formations courtes dispensées par les dirigeants de TPE sur des techniques oubliées ou non encore enseignées pour aider les apprentis à faire face aux demandes urgentes ou complexes des clients de la « jouissance ». Cette pratique est très motivante selon les apprentis, car elle accroît leurs compétences. La dernière des quatre pratiques est la gestion des conflits. Elle motive l'apprenti en l'aidant à satisfaire son besoin de sociabilité : « *la façon dont le patron gère les conflits, nous aide à comprendre qu'on est une famille et en tant qu'enfant on sait qu'on ne doit pas s'amuser quand son papa donne du travail* » (un apprenti de la TPE A).

Nos résultats montrent que c'est la cohérence entre ces pratiques qui accroît la satisfaction dans la « jouissance » source de motivation. C'est ce que confirment les déclarations suivantes d'apprentis. « *Avant je ne maîtrisais pas grand-chose et donc le patron ne me confiait pas des clients en « jouissance », je m'ennuyais. Mais quand je me suis amélioré et qu'il a commencé par m'en donner, je ramasse assez de sous pour mes besoins, ce qui fait que je suis vraiment disposé à le remercier par mon travail* » (un apprenti de la TPE A).

« *Si le patron n'était pas disposé à nous donner des astuces pour faire face aux sollicitations de ce client, on allait le perdre. Or il paye bien, quand tu donnes le prix, il ne diminue pas* » (un apprenti de la TPE C). « *La « jouissance » n'est plus profitable, car il y a trop de conflits et malheureusement ça continue même lorsqu'on travaille pour le patron* » (un apprenti de la TPE D). Les données laissent donc penser que ces pratiques se renforcent l'une l'autre pour former un système de management qui impacte la motivation et le rendement.

L'alignement externe des pratiques de management de la « jouissance » et la motivation au travail des apprentis

L'analyse des matériaux qualitatifs suggère que l'alignement des pratiques de management de la « jouissance » entre elles ne suffit pas. C'est le cas par exemple de la TPE B où toutes les pratiques vont dans le sens de la minimisation des coûts (stratégie classique), néanmoins les

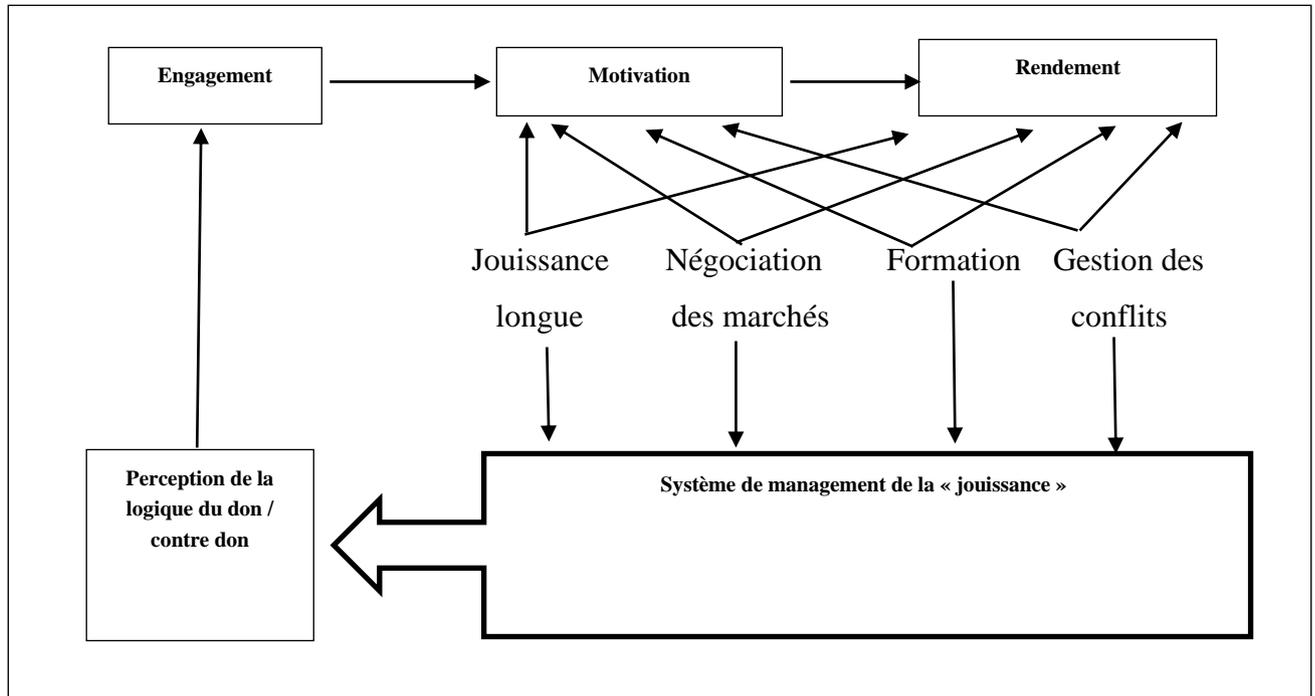
objectifs assignés à la « jouissance » ne sont pas atteints. Nos entretiens avec les apprentis sur la logique d'échange de leur dirigeant (ce qui justifie leurs attitudes vis-à-vis de la « jouissance ») a montré qu'il ne suffit pas de mettre en place des pratiques, mais qu'il faut les mobiliser de façon à ce qu'elles soient perçues par les apprentis comme alignés sur la logique du don / contre don. C'est surtout cet alignement qui crée la motivation. Pour preuve, les apprentis, en « jouissance », peu motivés des TPE B et D ont montré que leurs dirigeants insistent trop sur le retour qu'ils lui doivent parce qu'ils permettent la « jouissance ».

Selon eux cette façon de faire est plutôt démotivante. Ils perçoivent leurs dirigeants comme étant dans une logique transactionnelle : *« on sent en même temps que tout ce qu'il nous fait ce n'est pas par bonté, mais par profit, c'est seulement l'argent qui l'intéresse. Ça me décourage de faire plus pour lui »* (un apprenti de la TPE B). A contrario les apprentis de la TPE A montrent que les termes de l'échange sont flous pour leur patron. *« Il est très engagé à nous aider, je ne crois pas que c'est notre motivation qu'il cherche parce que parfois on le déçoit, mais il continue de nous aider »* (un sénior de la TPE A), *« je pense, plutôt que ce qui la pousse c'est la fierté de faire un travail de Dieu, d'aider les « jeunes démunis » que nous sommes. Voilà pourquoi on travaille dur pour elle »* (un sénior de la TPE C).

Cette dimension symbolique et ce manque de précision des termes de l'échange que les apprentis des TPE A et C reconnaissent à leurs dirigeants sont caractéristiques de la logique du don / contre don. Les déclarations des dirigeants A et C laissent penser qu'ils mobilisent aussi le retour différé et la « réciprocité élargie » caractéristiques du don-échange : *« quand il s'agit d'aider les jeunes, il ne faut pas voir qu'aujourd'hui, mais aussi l'avenir »* (dirigeant de la TPE A), *« en fait quand j'aide mes apprentis je ne vois pas qu'eux, je n'oublie pas que ce sont des enfants des amis, des parents, et de la communauté »* (dirigeant de la TPE C).

Cette perception que le dirigeant défend une cause noble : 'celle de se préoccuper des défavorisés' amène les apprentis à s'engager pour contribuer au succès de la TPE. Nos résultats suggèrent donc que les pratiques de management de la « jouissance » agissent sur la motivation et le rendement à travers deux mécanismes distincts : 1) soit directement ou 2) soit par effet indirect à travers une double cohérence : alignement interne des pratiques et externe avec la logique du don-échange (figure 1).

Figure 1 : Les effets simultanés des pratiques de management de la « jouissance »



Source : nous-même

3.3. Discussion des résultats

Les résultats de notre investigation empirique permettent d’envisager six contributions théoriques et cinq implications managériales. La première contribution théorique est relative à la mobilisation de deux cadres théoriques (cohérence entre pratiques managériales et cohérence avec la logique du don / contre don) pour la compréhension de la motivation au travail des apprentis. Une seconde contribution qui est liée à la première réside dans les connaissances véhiculées dans un champ relativement délaissé par les travaux en Sciences de gestion à savoir le management de la « jouissance » de l’atelier. Même si la « jouissance » de l’atelier apparaît de façon marginale dans certains travaux portant sur les TPE en Afrique subsaharienne (Diouf et al, 2010 ; Tidjani et Simen, 2014 ; Sédo, 2018), aucun auteur, à notre connaissance, n’a traité spécifiquement des pratiques susceptibles de la manager.

Notre travail constitue donc le premier véritable travail d’observation systématique des

différentes pratiques susceptibles de manager la « jouissance » de l'atelier. Une autre contribution théorique majeure est le fait d'avoir montré non seulement les pratiques mobilisées par les dirigeants de TPE dans le management de la « jouissance » de l'atelier, mais aussi, leur hétérogénéité d'une TPE à l'autre. Ces pratiques que sont la mise à disposition partielle des apprentis des moyens de production de la TPE, la libération d'une période pour la « jouissance », la négociation de clientèle pour la « jouissance », la formation pour faire face aux besoins des clients de la « jouissance », les restrictions sur la clientèle et/ou sur la nature des prestations offertes et la gestion des conflits nés de la « jouissance » se présentent différemment suivant les TPE considérées.

L'hétérogénéité ainsi relevée suggère des « jouissances » différenciées et remet en cause l'existence d'un seul type de « jouissance » comme le laissent entendre de nombreux travaux ouest-africains (Diouf et al, 2010 ; Tidjani et Simen, 2014 ; Sédo, 2018). Les différences constatées s'expliquent notamment par le degré d'implication du dirigeant dans la réussite de la « jouissance » et par son expérience avec les « jouissances » d'ateliers. Une quatrième contribution théorique majeure est le fait d'avoir identifié parmi les pratiques de management de la « jouissance » celles qui impactent la motivation au travail des apprentis.

Nos résultats montrent que les « jouissances » longues, les négociations de clientèle pour les apprentis en « jouissance », les formations dispensées par les dirigeants de TPE sur des techniques oubliées ou non encore enseignées pour aider les apprentis à faire face aux demandes urgentes de clients de la « jouissance » et la gestion des conflits nés de la « jouissance » impactent la motivation au travail des apprentis. Ces résultats s'harmonisent avec les travaux sur la motivation par les besoins de Maslow (1954), les postulats des caractéristiques des tâches de Hackman et d'Oldham (1976) ainsi qu'avec les théories bifactorielles de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959).

Une autre contribution théorique importante est relative au fait d'avoir trouvé que la complémentarité entre les pratiques de management de la « jouissance » rend la « jouissance » plus profitable et impact positivement la motivation au travail des apprentis. Nous avons ainsi pu relever qu'une « jouissance » longue sans clientèle n'est pas satisfaisante pour les apprentis. De même, une clientèle non satisfaite n'est pas source d'avantages financiers. D'où l'utilité des formations. Enfin, nous avons pu constater que les conflits non gérés empêchent

toutes ces pratiques d'atteindre leur objectif : faire gagner des ressources financières aux apprentis.

Nos travaux ont ensuite montré que les satisfactions retirées des « jouissances » et les conflits nés lors de celles-ci se répercutent dans le travail de l'apprenti pour son patron. Ces résultats corroborent ceux obtenus par les chercheurs de l'optimisation jointe (Emery et Trist, 1969) et ceux des approches configurationnelles selon lesquelles les pratiques de management forment un « fit » qui impacte la performance (McDuffie, 1995 ; Cua et al, 2009). La sixième contribution théorique de nos résultats réside dans l'éclairage qu'ils apportent sur l'alignement des pratiques de management de la « jouissance » avec la théorie du don-échange et son incidence sur la motivation au travail des apprentis.

Nos résultats montrent que pour motiver les apprentis par la « jouissance » de l'atelier et les amener à s'engager durablement pour la réussite de leur TPE, il ne suffit pas que le dirigeant mette en place des pratiques de management de la « jouissance ». Il doit les mettre en place de façon à ce qu'elles soient perçues par les apprentis comme s'inscrivant dans une logique du don-échange. La dimension symbolique et l'imprécision des termes de l'échange, la non-instantanéité du retour et la « réciprocité élargie » doivent être perceptibles dans la mobilisation des pratiques de management de la « jouissance » pour susciter la motivation au travail des apprentis.

Nos résultats vont donc plus loin que les travaux antérieurs ouest-africains qui se sont limités à montrer que la « jouissance » contribue à la motivation (Diouf et al, 2010 ; Tidjani et Simen, 2014 ; Sédo, 2018). Nos travaux expliquent comment cette motivation par la « jouissance » est obtenue. Ils montrent que c'est par le biais d'un double alignement : un alignement entre les pratiques de management de la « jouissance » et un alignement de ses pratiques avec la théorie du don-échange. Ils complètent ainsi les études sur la complémentarité des pratiques managériales au Togo (Sédo, 2014) qui se sont limitées aux études d'impacts. Nos résultats confirment les travaux portant sur l'échange social dans les organisations (Blau, 1964 ; Mauss, 1925 ; Gouldner, 1960 ; Dur, 2009 ; Colin et Grasser, 2014).

Ils vont aussi dans le sens des travaux de Simen et Nkoa (2019) pour qui les valeurs socioculturelles africaines comme la solidarité et l'entraide qui s'inscrivent dans la logique de l'échange sociale permettent de fédérer les employés, de développer leurs talents, d'améliorer

la réputation de l'entreprise et de favoriser l'innovation sociale. D'un point de vue managérial, cette recherche expose les pratiques de management de la « jouissance » susceptibles d'impacter la motivation des apprentis. De ce fait elle est utile pour faire face aux enjeux d'amélioration et de création des « jouissances ».

Elle invite les dirigeants de TPE qui veulent motiver leurs apprentis en les intégrant dans des « jouissances » à s'en inspirer pour implémenter les pratiques cohérentes entre elles et avec la logique du don / contre don ou pour améliorer leurs pratiques de façon à les rendre plus alignées entre elles et sur la logique du don-échange. Les cohérences identifiées par nos travaux sont aussi d'une grande importance pour les États, les structures en charge de l'artisanat (Ministères, Centres de Ressources pour l'Artisanat, Chambres de Métiers Régionales) et les praticiens de la GRH (cabinets ou consultants) qui pourront s'en inspirer pour adapter leurs politiques.

Conclusion

La présente recherche avait pour but de vérifier si les prémisses théoriques d'alignement interne et externe des pratiques de management peuvent-elles être aussi validées avec un personnel apprenti dans le cadre d'une « jouissance » de l'atelier. Pour ce faire, nous avons mené quatre études de cas auprès de TPE du Togo ayant mis en place des « jouissances ». Les résultats semblent être cohérents avec les travaux portant sur le personnel salarié. D'une part, les TPE au Togo qui cherche un alignement de leurs pratiques de management de la « jouissance » ont plus de chance de faire réussir cette innovation organisationnelle et de susciter une motivation par la « jouissance » chez leurs apprentis.

D'autre part, la motivation au travail des apprentis est d'autant plus importante si les pratiques de management de la « jouissance » sont aussi cohérentes avec la logique du don-échange. En dépit des résultats toutes encourageants, certaines questions restent encore sans réponses. Parmi les principaux points d'interrogation, notons la non-prise en compte dans cette recherche d'autres indicateurs de performances sociales, commerciales et financières. En outre, notre recherche n'est pas longitudinale et donc ne permet pas de juger de la durabilité du lien pratiques de management de la « jouissance » - motivation au travail de l'apprenti que nous avons découvert dans les TPE. Enfin, la stratégie de recherche utilisée est l'étude de cas.

Elle est intéressante parce qu'elle nous permet d'étudier en profondeur. Cependant, elle ne nous permet pas d'examiner tous les cas de figure, susceptibles de se présenter. Conséquemment, nos travaux ne permettent pas d'aboutir à une généralisation à l'ensemble des TPE artisanales du Togo voir de l'Afrique. Des recherches sur des échantillons plus grands seraient souhaitables.

Bibliographie

Angué K. (2009), « Rôle de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique perçienne », *Recherches qualitatives*, vol. 28, n° 2, p. 6-94.

Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G. (2008), « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, vol. 28, n° 10, p. 644-657.

Arrègle J.-L. (2006). « Analyse "Ressource Based" et identification des actifs stratégiques »,

Bardin, L. (1998). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Berelson, B. (1952), *Content analysis in communication research*, *The Free Press, Glencoe*.

Bernardes, M. E. (2008). *La construction sociale de la stratégie en contexte PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification*. Thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophia Doctor (Ph D) en Administration. Université de Montréal, p. 306. p.

Biazzo S. (2002). « Process mapping techniques and organizational analysis: Lessons from sociotechnical system theory », *Business Process Management Journal*, vol. 8, n° 1, p. 42-52.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008), « Management innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.

Birkinshaw J., Mol M.J. (2006), « How management innovation happens », *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 81-88.

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

Burns, T. et G.M. Stalker. (1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock

Publications, 269 p.

Campbell D. T., Stanley J. C. (1966), *Experimental and Quasi Experimental Designs for Research*, Rand McNally College Publishing Company.

Chaari N. (2006), *L'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises*, Mémoire, Université du Québec Chicoutimé, 68 p.

Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge: The MIT Press, 463 p.

Colin, T et Grasser B. (2014), « Le travail des managers de proximité comme échange social : une analyse à partir de trois organisations » *25^{ème} congrès de l'AGRH*.

Cua K.O., McKone K.E., Schroeder R.G. (2001), « Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance », *Journal of Operations Management*, vol. 19, n° 6, p. 675-694.

Daft R. (1978). « A dual-core model of organizational innovation », *The Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, p. 193-210.

Damanpour F., Szabat K.A., Evan W.M. (1989). « The relationship between types of innovation and organizational performance », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 6, p. 587-601.

Diouf, L, Kane, D., Mbodji, N. S. et Sarr, M. (2010), « Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : cas des menuisiers et mécaniciens », Dans B. Tidjani et E. Kamdem (dir.), *Gérer les ressources humaines en Afrique, entre processus sociaux et pratiques organisationnelles* (p.85-101). Editions EMS Management et société.

Dubouloz S. (2014), « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 238, p. 59-85.

Dur R. (2009), « Gift Exchange in the Workplace: Money or Attention? », *Journal of the European Economic Association*, vol. 7, n°2-3, p. 550-560.

Edquist C., Hommen L., McKelvey M. (2001), *Innovation and employment: Process versus product innovation*, Cheltenham, Edward Elgar.

Emery F.E., Trist E. L. (1969), *Socio-technical Systems, in Systems Thinking*, F.E. Emery, Penguin Books Ltd, Harmondsworth.

Etrillard, C. (2004, Juin 2, 3 et 4). « Stratégie et PME : peut-on parler de stratégies entrepreneuriales ? ». *XIII^{ème} Conférence de l'AIMS*, p. 27. p.

Fallery et Rodhain (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique », *16^{ème} conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 27 p.

Glaser, B. et A. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

Gouldner A.W. (1960), « The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 25, n°2, p. 161-178.

Guegen, G. (2009). « PME et stratégie : quelles spécificités ? ». *Revue Economie et Management*, n ° 131, p. 16-22.

Hackman, J. R. et G. R. Oldham. 1976. « Motivation through the Design of Work: Test of a Theory ». *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, p. 250–279.

Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. (1959), *The motivation to work*. New York: Wiley and Sons.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck University.

Lawrence, P.R. et J.W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, Mass.: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Le Roy F., Robert M., Giuliani P. (2013), « l'innovation managériale », *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n° 235, p. 77-90.

MacDuffie J. P. (1995), « Human resource bundles and manufacturing performance: Organization logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.

Maslow A. H. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper and Row.

Mauss, M. (1925), *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: The Norton Library.

Miles M. A., Huberman M. B. (2003), *Analyses des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

OIT (1988). *Rural and Urban Training in Africa: Report of Seventh Regional Conference in Harare*, November-December, Geneve, OIT.

Panier E. (2012), *L'Etat et les relations de travail au Togo*, Thèse en Droit, Université

Montesquieu – Bordeaux IV, 644 p.

Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press.

Quenneville, N. (2007). *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisations des employés*. Thèse en psychologie, Université du Québec à Montréal, 199 p.

Revue française de gestion, vol. 32, n° 160, p. 241-259.

Schumpeter J. A. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, Harvard University Press.

Sedo S. K. W. (2019), « La morphogenèse de réseaux dynamiques de petites entreprises artisanales est-elle plus encadrée dans l'économie que dans le social ? Cas des réseaux africains patrons ex-apprentis », *Revue Internationale de Gestion et d'Economie Serie A – Gestion*, vol. 3, n° 7, p. 157-184.

Sedo S. K. W. (2020), « L'influence du profil identitaire des aspirants apprentis sur leurs choix d'ateliers d'apprentissage », *Revue Internationale PME*, vol. 33, n° 3-4, p. 231-259.

Sédo S. K. W. (2014), *Gestion des ressources humaines et performance des PME au Togo*, Thèse de doctorat en Gestion, Université de Lomé, 332 p.

Sedo, S. K. (2018), « La Gestion des Ressources Humaines, catalyseur d'une stratégie de réseautage patron ex-apprentis en contexte TPE ? » *Actes du Colloque SERGe Days, Très petites, Petites et Moyennes Entreprises en Afrique*, Dakar, Sénégal, p. 24.

Simen, F. S, Nkoa D. E. (2019), « La solidarité comme moyen de gestion des ressources humaines dans les très petites entreprises (TPE) sénégalaise : vers un modèle local plus adapté », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 1, n° 22, p. 65-87.

Tidjani B. et Simen S. F., (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.