

---

## *Les déterminants de la confiance des apprentis envers le patron dans le secteur de l'apprentissage informel au Bénin : Quelles implications pour la GRH du secteur informel ?*

*Apata Christian CODJO<sup>1</sup>*

---

### Mots clés:

*Confiance*

*Secteur informel*

*Apprentissage informel*

*Patron*

*Apprenti*

*Pratiques de GRH*

### **RÉSUMÉ**

Cette recherche a un double objectif. Le premier identifie les déterminants de la confiance des apprentis envers le patron dans le secteur de l'apprentissage informel. Le second examine les implications de cette confiance pour la GRH dans le secteur informel. Compte tenu du contexte de la recherche, la Méthodologie de la Théorisation Enracinée a été jugée adéquate pour aborder ce travail. Les entretiens réalisés avec les apprentis et les patrons mettent en exergue trois catégories de déterminants de la confiance des apprentis envers le patron que sont: les déterminants professionnels (formation de qualité, ouverture, accessibilité, disponibilité), sociaux (soutien, assistance) et moraux (honnêteté, discrétion). Par ailleurs, les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur informel sont enracinées dans les cultures locales et fondées sur la confiance.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

---

---

### **Adresse de correspondance de l'auteur :**

1. Enseignant-Chercheur à l'Université Protestante de l'Afrique de l'Ouest (UPAO) – Email : [accodjo@yahoo.fr](mailto:accodjo@yahoo.fr) – Téléphone : +229 66 01 05 00 - Bénin

## INTRODUCTION

Le débat sur la confiance dans les organisations est loin d'être clos, en témoignent les travaux récents sur le sujet dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans le secteur informel et particulièrement dans le champ de l'apprentissage informel (Codjo, 2020a). L'apprentissage informel est un système dans lequel l'apprenti acquiert les compétences propres à un métier de l'artisanat, dans une micro ou petite entreprise, en apprenant et en travaillant aux côtés d'un artisan expérimenté (BIT, 2012). Les principaux acteurs dans l'apprentissage informel sont le patron et les apprentis (Tidjani, 2006). Les apprentis constituent la majeure partie des ressources humaines en plus de peu de salariés (Tidjani, 2006; Kane, 2009). L'apprenti est un personnel non rémunéré dont les caractéristiques sont à cheval entre celles d'un élève et celles d'un salarié (Sedo, 2020). Le patron ici est le maître-artisan ou le maître d'apprentissage auprès de qui l'apprenti reçoit la formation dans un métier. Dans ces unités de production et de formation, apprentis et patrons sont dans des relations directes dues à l'omniprésence et à l'omnipotence du dirigeant (Nkakleu et Kamning, 2016). La confiance apparaît donc comme le ciment de la relation entre ces acteurs. Et conséquemment, les pratiques de gestion des ressources humaines sont mises en œuvre sous le prisme de la confiance (Codjo, 2018). Cependant, très peu de recherches se sont penchées sur les déterminants de la confiance entre apprentis et patrons dans le secteur de l'apprentissage informel.

En scrutant la littérature managériale, deux principaux pôles de relation de confiance sont souvent étudiés (Couteret, 1999; Benraïs et Meyssonier, 2005). D'un côté, la croyance que l'autre a des intentions positives à notre égard (Johnson-George et Swap, 1982 ; Rempel et al, 1985) et de l'autre, 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 (Mc Allister, 1995 ; Mishra, 1996). Ces travaux ont souvent été menés dans le contexte de la grande entreprise où les pôles de la dyade sont d'un côté l'entreprise ou le dirigeant et de l'autre côté les salariés. Le cadre théorique généralement appliqué repose sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui permet d'expliquer la dynamique des échanges entre un employé et son dirigeant ou son supérieur hiérarchique. Cependant, l'apprenti ici n'est pas un salarié, mais

plutôt engagé dans un contrat d'apprentissage, et non un contrat de travail (Sedo, 2020). Dans le secteur informel, l'institution régulatrice de la GRH est la communauté ou la famille, avec ses normes préétablies (Tidjani, 2006). Par conséquent, les cadres théoriques existants ne permettent pas d'expliquer adéquatement la confiance entre les apprentis et le patron dans le secteur informel.

L'intérêt de cette recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des logiques managériales dans le secteur informel. Ceci permettra de relever le défi de l'élaboration de théories locales propres et enracinées dans la culture africaine (Kane et Ndao, 2021). C'est pourquoi, en considérant les deux pôles de la relation de confiance, une recherche portant sur le processus de construction de la confiance du patron envers ses apprentis dans le secteur informel au Bénin a été menée (Codjo, 2020a). Les résultats ont montré que la confiance du patron envers ses apprentis est un processus qui se construit depuis le recrutement de l'apprenti jusqu'à sa « libération ». Le patron fonde sa confiance envers l'apprenti lorsque ce dernier développe des valeurs comme le travail, l'honnêteté, la sincérité, la discipline, l'obéissance, le respect. La présente recherche nous permet d'explorer le second axe de la relation de confiance; à savoir la confiance des apprentis envers le patron. Il s'agit de répondre à la question centrale suivante: Quels sont les déterminants de la confiance des apprentis envers le patron?

Il convient d'étudier ce deuxième pôle de la relation afin d'en tirer les implications pour la gestion des ressources humaines dans le secteur informel. En effet, la construction de la confiance entre le patron et les apprentis nécessite une possibilité d'interactions entre eux. Notre point de départ repose sur le postulat selon lequel, il existe une gestion des ressources humaines partout où des relations de travail impliquent au moins deux personnes (Tidjani, 2006). Afin de faire émerger du terrain des nouveaux concepts pouvant caractériser la confiance des apprentis envers le patron, nous nous appuyons sur les récits de vie ainsi que les discours des patrons et des apprentis. La Méthodologie de la Théorisation Enracinée (MTE)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La MTE est la traduction en français de la *Grounded Theory* de Glaser et Strauss (1967), par Luckeroff et Guillemette (2012).

nous permettra d'atteindre notre objectif. La MTE est une méthodologie inductive qui met d'une part l'accent sur le processus et ne part pas d'une littérature préalablement établie d'autre part. Car, le recours aux écrits scientifiques ou aux cadres théoriques existants peut contaminer ou influencer par des précompréhensions, les nouveaux concepts que le chercheur va faire émerger (Glaser et Strauss, 1967). Toutefois, selon la logique straussienne que nous épousons, il est pertinent de réaliser une recension des écrits au préalable sans nécessairement qu'elle soit exhaustive (Labelle, Navarro-Flores et Pasquero, 2012). Avant de parvenir aux résultats, nous présentons dans un premier temps une brève revue de littérature sur le concept de la confiance et ses enjeux pour la gestion des ressources humaines dans le secteur informel. La méthodologie est exposée dans la deuxième partie.

## **1. Revue de la littérature**

La revue de la littérature porte sur le cadre conceptuel de la confiance et ses enjeux pour la gestion des ressources humaines dans le secteur informel.

### **1.1. La confiance, un concept polysémique et multidimensionnel**

Plusieurs définitions de la confiance sont relevées dans la littérature, et un consensus entre les auteurs n'est pas établi. L'absence de consensus dans la définition de la confiance amène Mayer et al. (1995) ainsi que Mothe (1999) à soutenir que la confiance est un concept flou susceptible d'engendrer des confusions conceptuelles.

A partir des récents travaux de Pesqueux (2015), nous pouvons retenir quelques approches de définition de la confiance. La confiance est 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). La confiance c'est aussi, 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, et al., 2000 cité par Neveu, 2004). Enfin, 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, 1993 cité par Gatfaoui, 2005).

Par ailleurs, la définition de la confiance varie en fonction des disciplines telles que la psychologie, la sociologie, l'économie et la gestion. Le caractère polysémique de la confiance découle ainsi des divers domaines disciplinaires qui l'ont exploré dans leurs travaux. Néanmoins, il est possible de résumer les principales définitions autour de caractéristiques communes centrées sur les pôles relationnels, les notions de risque et d'interdépendance, de croyance et d'attente.

Sur le plan relationnel, divers auteurs décrivent la confiance comme un lien entre deux pôles opposés, où un individu accorde sa confiance à un autre individu ou à un groupe (Antit, 2008). Cette relation crée un sentiment de confiance mutuelle (Rousseau et al, 1998), notamment dans le contexte professionnel entre employés et supérieurs hiérarchiques ou entre collègues ou dans le cas de cette recherche, de la relation entre le patron et les apprentis.

En outre, le risque et l'interdépendance émergent comme des éléments communs dans les définitions (Mayer et al, 1995). Selon certains auteurs (Rousseau et al, 1998 ; Shoorman, et al, 2007), ces notions constituent les conditions nécessaires à l'établissement de la confiance. Le risque perçu comme la probabilité de perte et l'interdépendance liée à la collaboration, sont essentiels pour la compréhension et la définition de la confiance. Ainsi, la confiance implique la volonté d'être vulnérable dans des situations de risque et d'interdépendance. Cela signifie être prêt à faire des sacrifices et à dépendre de l'autre (Meyer et al, 1995). Accorder sa confiance place l'individu dans une position de dépendance vis-à-vis de l'autre, avec le risque potentiel de tout perdre (Johnson et al, 1982). La confiance s'interprète également 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, anticipant des récompenses futures sans surprises désagréables (Lewicki et Bunker, 1996).

Tout comme la définition, il n'existe pas non plus, des dimensions universelles de la confiance retenues dans la littérature. En raison de sa nature multidimensionnelle, ces dimensions varient d'un auteur à un autre. Partant des études empiriques existantes, notamment celles de McAllister (1995), Mayer et al, (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. 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. Les travaux de Butler (1991) ont abouti à dix dimensions que sont: compétence, discrétion, ouverture d'esprit, cohérence, justice, intégrité, loyauté, disponibilité, respect des promesses, réceptivité.

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). Ainsi, les déterminants 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.

## **1.2. La confiance dans les organisations**

Dans les organisations, l'importance de la confiance a été reconnue au niveau organisationnel et interpersonnel (Dahmani, 2011). 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 (Shapiro et al, 1992, cité par Rousseau et al, 1998). La confiance fondée sur la dissuasion ou la confiance fondée sur le calcul sont susceptibles d'être rompue en cas de violation par l'une ou l'autre partie en présence. Ceci n'est pas le cas pour la confiance relationnelle où les échanges sont plus résistants. En effet, 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.

La confiance interpersonnelle quant à elle, est une relation dyadique. Elle désigne la confiance qui peut naître entre deux individus. Elle peut être latérale (entre pairs) ou verticale (entre hiérarchie et collaborateurs) (Lewicki et al, 2006 cité par Dahmani, 2011). McAllister (1995)

distingue deux types de confiance interpersonnelle: la confiance cognitive et la confiance affective. La confiance cognitive est fondée sur les croyances individuelles comme la fiabilité et la dépendance ou le sérieux de l'autre. La confiance affective quant à elle consiste en des liens émotionnels découlant de la proximité qui existe entre les individus.

Dans les unités de production comme les ateliers d'apprentissage informel, le patron représente l'unité de production en tant que propriétaire. Il est omniprésent (Kane et Ndao, 2021) et en relation très étroite avec ses apprentis. Il n'est pas possible de faire la distinction entre ce qui relève de la confiance organisationnelle et de la confiance interpersonnelle. Les deux formes de confiance sont indissociables dans la mesure où le patron et ses apprentis sont dans une relation enracinée dans la culture communautaire. La confiance occupe une place centrale (Dupont, 2010) dans cette relation et présente des enjeux importants pour la gestion des ressources humaines.

### **1.3. Les enjeux de la confiance pour la gestion des ressources humaines de l'informel**

La confiance est un lubrifiant du système social (Granovetter, 1985; Rousseau et al, 1998), un facteur de mobilisation et de performance des collaborateurs (Frimousse et Peretti, 2014). La confiance est également un facteur d'implication du personnel (Campoy et Neveu, 2007; Amara et Bietry, 2008; Bigou-Laré, 2014). D'après la synthèse de la littérature faite par Amara et Bietry (2008), la présence de la confiance favorise une relation de travail plus harmonieuse, un resserrement des liens, une augmentation de 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). Par contre, l'absence de confiance est une source de mal-être et de souffrance au travail (Brasseur, 2014).

Par ailleurs, les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'apprentissage informel demeurent informelles (Diouf et al, 2010) et socialement enracinées dans la culture communautaire (Tidjani et Kamdem, 2010). Elles sont particulièrement mises en œuvre sous le respect de la culture communautaire; la culture communautaire étant en fait l'institution qui gère indirectement la médiation entre l'apprenti et le patron. Ainsi, la formation dans le secteur informel est socialement très codifiée (Charmes et Oudin, 1994).

---

Les travaux de Codjo (2020b) permettent de mettre en lumière cette réalité. En effet, le recrutement de l'apprenti se fait sur la base de la confiance du patron envers le parent qui l'amène. L'apprenti dévoué à la tâche et honnête, bénéficie d'une plus grande disponibilité du patron pour une formation de qualité. L'immixtion du patron dans la vie privée de l'apprenti n'est pas perçue négativement étant donné que le patron assure également la formation morale de l'apprenti. La délégation se fait sur la base de la crédibilité dont bénéficie l'apprenti. Les travaux de Diouf et al, (2010) montrent que la rémunération est constituée de cadeaux, de repas ou de gratifications diverses. Un système de récompenses dont le montant et la périodicité sont à la discrétion du patron (Sonkeng et al, 2020). La motivation peut être positive comme la jouissance de l'atelier par l'apprenti (Sedo, 2018). Cette motivation peut aussi être négative lorsque le patron fait des remontrances à l'apprenti. Ceci permet de heurter l'orgueil et la sensibilité de l'apprenti devant ses pairs pour le faire réagir selon les normes consacrées dans l'atelier (Diouf et al, 2010). Les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) se modifient tout le long de l'apprentissage en fonction des caractéristiques individuelles des acteurs en présence (Codjo, 2018). En conséquence, la qualité et l'authenticité des relations interpersonnelles doivent être en permanence renforcées (Thévenet, 2014). Dans le cadre de la relation entre le patron et l'apprenti, la confiance va s'analyser dans une perspective processuelle. En effet, la confiance ne s'accorde pas du jour au lendemain mais en fonction du temps. C'est un phénomène progressif. 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 (Deschênes, 2009). La confiance dans cette recherche sera donc définie comme 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 (Codjo, 2018). En partant des récits de vie des acteurs, cette recherche nous permettra d'identifier les déterminants de la confiance de l'apprenti envers le patron.

## **2. Méthodologie de la recherche de terrain**



L'objectif de cette recherche est d'identifier les déterminants de la confiance des apprentis envers le patron à partir de leur propre perception. Nous nous intéressons à comprendre la manière dont les apprentis construisent le sens qu'ils donnent à leur réalité sociale. Et cette réalité ne peut pas être purement et simplement découverte telle qu'elle est, sans le filtre de l'interprétation (Strauss, 1993). Notre recherche est donc qualitative inductive et s'inscrit dans une posture interprétative. La Méthodologie de la Théorisation Enracinée (Luckerhoff et Guillemette, 2012) nous permettra d'atteindre notre objectif. Nous partons des récits de vie et des discours des patrons et apprentis. Les récits de vie ouvrent des voies fécondes à la théorisation en GRH (Wacheux, 2006). Dans cette perspective, le terrain nous permettra de mieux explorer, découvrir, comprendre et interpréter le phénomène de la confiance tel qu'il est vécu dans la réalité entre les apprentis et le patron.

### 2.1. Echantillonnage et collecte des données

Notre échantillon s'est constitué autour des apprentis exerçant dans les domaines de la couture, la coiffure, la réparation automobile et la menuiserie. Ces très petites entreprises sont facilement identifiables dans les coins de rue à Cotonou et constituent selon Kane (2009), un échantillonnage de proximité et d'opportunisme. Les acteurs 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. Compte tenu de l'objet de notre recherche, les unités économiques faisant intervenir un seul individu n'ont pas été prises en compte. Au total, 11 apprentis et 15 patrons ont été interviewés pour atteindre la saturation théorique. Cependant, c'est le point de vue des apprentis qui sera davantage mis en exergue dans cette recherche. Le tableau 1 présente les caractéristiques de l'échantillon.

*Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon*

Secteur d'activité	Patrons	Apprentis
Couture	4	2
Coiffure	4	3
Réparation automobile	4	4
Menuiserie	3	2
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>11</b>

*Source: Auteur*

---

Ces 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 à partir des données recueillies (Morse, 1995). Selon le principe, ce sont les résultats de l'analyse progressive qui déterminent la sélection des prochains échantillons théoriques (Guillemette et Luckerhoff, 2009). 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).

Les entretiens semi-directifs nous ont permis de recueillir les données auprès des apprentis interviewés. A partir d'un guide d'entretien, nous avons dans un premier temps, cherché à confirmer ou à infirmer auprès des apprentis, certains propos des patrons portant notamment sur les valeurs recherchées chez un apprenti. A cet effet, nous avons dans un premier temps posé la question suivante à un apprenti: selon toi, qu'est-ce qui fait que ton patron peut avoir confiance en toi?

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. Toutes les données ont été analysées au fur et à mesure de leur collecte.

## **2.2. Analyse des données**

L'analyse des données a suivi le processus du codage ouvert utilisé en Méthodologie de la Théorisation Enracinée (Glaser et Strauss, 1967; Guillemette, 2006). 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). 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).

Les entretiens ont d'abord été enregistrés à l'aide d'un téléphone portable puis retranscrits et insérés dans le logiciel RQDA pour le codage. Au cours du processus, nous avons relu de manière attentive, répétée et comparative chacun de ces entretiens (Kane et Ndao, 2021) afin de faire émerger des codes porteurs de sens. Pour l'essentiel, nous avons fait abondamment usage des codes *in vivo* comme le recommande Morse (1995) cité par Guillemette et Luckerhoff (2016). Les codes *in vivo* sont les termes que les acteurs eux-mêmes ont utilisés pour nommer les phénomènes dont ils ont parlé (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1998; Saldana, 2009). Il est suggéré de les utiliser en première analyse quitte à les modifier par la suite pour atteindre un haut niveau d'abstraction (Morse, 1995). Notons que nous avons fait plusieurs allers retours entre les transcriptions et les premiers essais de codage. Au fur et à mesure du codage ouvert, nous avons rédigé des mémos pour certains codes. Chaque nouvel entretien est retranscrit puis codé minutieusement.

### **3. Résultats de la recherche**

A l'analyse des données collectées auprès des apprentis, la confiance envers le patron peut se constituer autour de trois catégories de déterminants: les déterminants professionnels, sociaux et moraux. Nous présentons les résultats par catégorie de déterminants; ensuite une synthèse des déterminants est faite en lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) correspondantes.

#### **3.1. Les déterminants professionnels de la confiance de l'apprenti envers le patron**

La formation de l'apprenti se fait en plusieurs étapes. D'après l'entretien avec les patrons, la première étape consiste à recevoir l'enfant des mains de ses parents et à l'intégrer dans l'atelier. « 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 » (patron 2, coiffure). « A son arrivée, je le prends d'abord comme mon propre enfant » (patron 6, couture). Il reçoit progressivement des conseils d'usage. « En fonction des conseils que je lui donne, s'il respecte, cela me permet de savoir qu'il est vraiment venu pour

---

apprendre » (patron 7, réparation automobile). Ensuite vient la formation proprement dite où le patron soumet l'apprenti à des exercices pratiques et répétitifs. « Je lui montre les premières choses, je lui explique par la pratique et elle regarde comment je fais » (patronne 4, coiffure). A mesure que la formation avance, l'apprenti fonde son appréciation à partir des comportements du patron à son égard. La qualité de la formation apparaît comme un élément essentiel pour la manifestation de la confiance de l'apprenti envers son patron. « 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 » (apprenti 6, réparation automobile).

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.

« Quand ce que je fais n'est pas bon, il me le dit, il me corrige » (apprenti 1, réparation automobile). « Il ne me cache rien dans le domaine du travail » (apprenti 2, réparation automobile). « Il me considère et me montre les choses dans notre métier » (apprenti 3, menuisier). Le patron représente un modèle pour l'apprenti. De ce fait, il doit être également exemplaire. Il est aussi un conseiller, un père ou une mère. « Notre patronne nous a acceptés comme ses enfants. Elle nous donne des conseils d'une mère à ses filles », (apprenti 11, coiffeuse). De ces résultats, nous pouvons relever que sur le plan professionnel, l'apprenti observe chez le patron les attitudes et comportements en matière de qualité de la formation, d'ouverture, d'accessibilité et de disponibilité. Ces déterminants peuvent être rattachés à la formation, à la discipline et à l'évaluation, comme des PGRH.

Les apprentis manifestent également leur confiance envers le patron qui pense au côté social de l'apprentissage.

### **3.2. Les déterminants sociaux de la confiance de l'apprenti envers le patron**

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).

Plusieurs 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 les moyens de 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. « Si j'ai faim et que je lui dis, il fait toujours un geste côté nourriture » (apprenti 2, réparation automobile). « Il s'occupe de moi sur le plan vestimentaire et alimentaire » (apprenti 4, couturier). « Il me coud des habits et me donne de l'argent » (apprenti 6, réparation automobile).

Certains patrons font des gestes à leurs apprentis, surtout en période de fêtes. C'est pourquoi les apprentis ont souligné, dans leur discours, l'importance de cet aspect social en tant que déterminant de la confiance. Les apprentis n'étant pas rémunérés, ce comportement altruiste du patron est très apprécié par ces derniers. Cela témoigne de la bienveillance du patron envers ses apprentis. Les déterminants sociaux de la confiance de l'apprenti envers le patron sont liés aux diverses assistances (financière, alimentaire, vestimentaire). Ces déterminants sont des gratifications et peuvent être rattachés à la rémunération comme PGRH.

En plus du volet professionnel et social, les apprentis ont abordé aussi le volet moral.

### **3.3. Les déterminants moraux de la confiance de l'apprenti envers le patron**

La formation morale de l'apprenti tout comme la formation professionnelle, occupe une place de choix dans l'apprentissage. C'est pourquoi, en plus du dévouement au travail, le patron cherche à vérifier si l'apprenti est digne de confiance en faisant des tests, des enquêtes de moralité. « Je mets souvent de l'argent à n'importe quel endroit dans l'atelier, celui qui trouve et me l'apporte j'ai confiance en lui » (patron 2, coiffure). « Si l'apprenti ne vole pas, je peux

---

lui laisser tout ce que j'ai comme fournitures de travail sans compter » (patronne 3, couture). Cependant, les apprentis interrogés ont évoqué également le volet moral comme un facteur explicatif de leur confiance envers le patron. Notamment la question de l'honnêteté et de la discrétion. Un apprenti peut constituer une épargne auprès de son patron en vue d'acheter un matériel ou un équipement de travail plus tard. A terme, lorsque l'apprenti est dans le 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. « 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 avoir confiance en lui.... » (apprenti 1, réparation automobile). « 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 de ce côté, je suis irréprochable » (apprenti 8, coiffure).

« 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 » (apprenti 7, réparation automobile).

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 » (apprenti 1, réparation automobile).

Sur le plan moral les attitudes observées chez le patron sont essentiellement la discrétion et l'honnêteté. Ces déterminants peuvent être rattachés à l'évaluation comme PGRH.

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. Le tableau 2 nous permet de faire la synthèse des déterminants.

**Tableau 2. Déterminants de la confiance de l'apprenti envers le patron**

Déterminants		PGRH
Professionnel	- qualité de l'apprentissage - ouverture du patron - accessibilité du patron - disponibilité du patron	Formation, discipline, respect, évaluation par observation
Social	- assistance financière - assistance alimentaire - assistance vestimentaire (habits, chaussures lors des fêtes)	Rémunération (gratification, rétribution)
moral	- discrétion - honnêteté	Evaluation

*Source: résultats des entretiens*

L'analyse des résultats issus des données recueillies auprès des apprentis, nous permet de formuler trois énoncés.

**Énoncé 1:** *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.*

**Énoncé 2:** *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.*

**Énoncé 3:** *La confiance des apprentis envers le patron est fondée sur des attentes positives portant sur la discrétion et l'honnêteté.*

### 3.4. Modélisation de la confiance des apprentis envers le patron

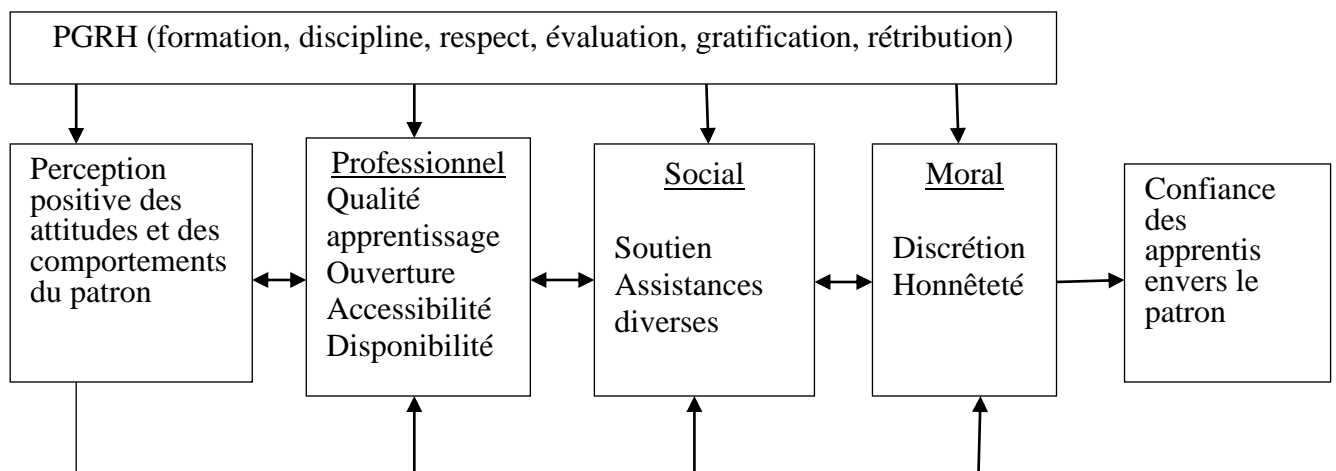
A partir des résultats obtenus, nous pouvons noter que les déterminants de la confiance des apprentis envers le patron sont au moins de trois ordres: professionnel (qualité de l'apprentissage, ouverture, accessibilité, disponibilité), social (assistances financière, alimentaire et vestimentaire) et moral (discrétion, honnêteté). La perception de ces attitudes et comportements chez le patron, conduit les apprentis à manifester leur confiance envers ce dernier.

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 (Codjo, 2020a), 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 (Codjo, 2020a). Dans le même temps l'apprenti recherche également l'honnêteté et la discrétion du patron. 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 attitudes et comportements du patron influencent d'une part les perceptions de la confiance des apprentis. D'autre part, les attitudes et comportements du patron influencent ses choix en matière de PGRH. Par ailleurs, 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. On pourrait donc modéliser la confiance des apprentis envers le patron comme le présente la figure 1.

**Figure 1: Modélisation de la confiance des apprentis envers le patron**



*Source: Nous-même, à partir des résultats du terrain*

#### 4. Discussion des résultats

Les résultats de notre recherche montrent que la confiance des apprentis envers le patron est



fondée sur les attitudes et comportements développés par ce dernier; de plus les pratiques de GRH sont enracinées dans les cultures locales et fondées sur la confiance.

#### **4.1. La confiance fondée sur les attitudes et comportements du patron**

Les déterminants professionnels, sociaux et moraux fondent la confiance des apprentis envers le patron. Au plan professionnel, l'apprenti manifeste sa confiance envers le patron 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 ses 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 réalité, 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. Les apprentis n'ayant pas de 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 (Diouf et al, 2010). 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 unités de production 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 épargner 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).

#### **4.2. Confiance et GRH dans le secteur informel**

Les pratiques de GRH qui ont émergé de cette recherche sont la formation sur le tas, la discipline, le respect, l'évaluation, les gratifications et rétributions. Le recrutement qui constitue le point d'entrée de l'apprenti dans l'atelier n'apparaît pas de façon explicite. En effet, l'apprenti ne peut pas manifester une confiance envers son patron en début de relation.

Dans l'apprentissage informel, les apprentis sont généralement issus des réseaux personnels, familiaux ou du voisinage du patron (Diouf et al, 2010). La confiance joue un rôle central dans l'acceptation et l'intégration de l'apprenti dans l'atelier, particulièrement la confiance du patron envers les parents de l'apprenti (Codjo, 2018). Dans ce contexte, le patron a la responsabilité professionnelle (formation de qualité, philosophie de gestion) et morale (compétences sociales, éducation) de l'apprenti (Tidjani, 2006). La formation est essentiellement sur le tas et permet à l'apprenti d'acquérir des compétences pouvant lui permettre de passer à la fin, au statut de patron (Kane, 2009). La formation sur le tas est aussi susceptible d'améliorer la performance sociale par la création de l'esprit d'équipe (Sonkeng et al, 2020). Le système de gratification et de rétribution améliore l'engagement et la motivation des apprentis, comme l'ont montré Diouf et al, (2010). Dans ce même registre, la jouissance de l'atelier par l'apprenti doit être pris en compte comme un système de rétribution qui impacte positivement la motivation des apprentis (Sedo, 2020). L'évaluation se fait par l'observation et par le jugement personnel du patron sur la base de la crédibilité perçue par ce dernier (Codjo, 2020b). La discipline de l'apprenti et son respect envers le patron ont été également identifiés comme des pratiques de GRH indispensables durant l'apprentissage. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Sedo (2018) au Togo, qui a montré que la gradation des actions disciplinaires (conseils, avertissement, blâme, mise à pied) et le respect faciliteraient le réseautage ultérieur entre le patron et les ex-apprentis devenus patrons. De plus, les pratiques de GRH perçues comme valorisantes créent la confiance entre les apprentis et leur patron (Sedo, 2018). Ainsi, un environnement de confiance favorisera une meilleure implication du patron dans la formation et une assimilation plus rapide de l'apprenti. Ceci confirme les travaux d'Amara et Bietry (2008) sur l'implication organisationnelle par la confiance dans le contexte tunisien. En définitive, les pratiques de GRH dans le secteur informel sont enracinées dans les cultures locales (Tidjani et Kandem, 2010) et fondées sur la confiance (Codjo, 2020b).

## **Conclusion**

Cette recherche a d'abord permis de mettre en lumière les déterminants de la confiance des apprentis envers le patron dans le secteur de l'apprentissage informel. Deuxièmement, nous

avons montré que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans le secteur informel sont enracinées dans les cultures locales et fondées sur la confiance. Ces résultats ouvrent des perspectives pour des contributions d'ordre théorique, méthodologique et managérial.

Sur le plan théorique, la première contribution consiste à enrichir la littérature sur la GRH dans le secteur informel. Nos travaux vont au-delà du simple constat de l'existence d'une GRH dans le secteur informel pour aborder des questions complexes, notamment le rôle de la confiance dans la GRH du secteur informel. La deuxième contribution théorique est d'avoir formulé trois énoncés permettant de caractériser la confiance des apprentis envers le patron. À partir de la perception des attitudes et comportements du patron, les déterminants de la confiance de l'apprenti envers le patron peuvent être identifiés sur les plans professionnel (formation de qualité, ouverture, accessibilité, disponibilité), social (soutien, assistance) et moral (honnêteté, discrétion). Ces contributions ont été obtenues grâce à la Méthodologie de la Théorisation Enracinée, qui nous a permis de nous affranchir des cadres théoriques existants afin de faire émerger des énoncés théoriques issus des données de terrain, constituant ainsi une contribution d'ordre méthodologique.

Sur le plan managérial, cette recherche encourage les patrons d'atelier à tenir compte des déterminants professionnels, sociaux et moraux de la confiance pour une meilleure prise en charge de leurs apprentis dans le processus d'apprentissage. Les patrons pourront ainsi développer une politique de communication en instaurant un cadre d'échange périodique avec les apprentis, leur permettant d'évaluer plus efficacement les difficultés rencontrées par ces derniers dans le processus d'acquisition des connaissances et de leur prodiguer des conseils judicieux. Cette approche favorisera également le développement d'attitudes et comportements exemplaires, le resserrement des liens avec les apprentis, et fera du patron un véritable manager.

Malgré ces contributions, il est important de noter que nos résultats demeurent exploratoires et ne permettent pas d'aboutir à une généralisation à l'ensemble du secteur informel. Des

recherches futures, portant sur un échantillon plus vaste, seraient nécessaires pour tester les énoncés formulés.

## Bibliographie

- Amara M. Z., Bietry F. (2008), Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance: application au contexte tunisien, *XIX Congrès AGRH*, Dakar, 16 p.
- Antit I. (2008). Vers la constitution de la confiance optimale: réconcilier l'économie et le social, *XIX Congrès AGRH*, Dakar, 20 p.
- Bigou-Laré N. (2014), « Les outils pour développer la confiance organisationnelle », *Question (s) de management*, 2014/4 N°8, p. 90. DOI 10.3917/qdm.1440083.
- BIT, (2012). *L'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique: un guide de réflexion*. Département des compétences et de l'employabilité, OIT, Genève, 185 p.
- Brasseur M. (2014). « Les enjeux de la confiance », *Question (s) de management*, 2014/4 N°8, p. 90. DOI 10.3917/qdm.1440083.
- 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, pp. 643-663.
- Campoy E., V. Neveu (2006). « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle », *Revue de GRH*, N° 62, pp. 21-38.
- Clark M. C., Payne R. L. (1997). « The nature and structure of workers' trust in management ». *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, p. 20-224.
- Charmes J. et Oudin X. (1994). « Formation sur le tas dans le secteur informel », *Afrique contemporaine*, Numéro spécial 4<sup>e</sup> trimestre, p. 230-237.
- Codjo A. C. (2018), Les manifestations de la confiance dans la gestion des ressources humaines du secteur informel au Bénin. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), thd\_2018\_0015, bibliothèque numérique de l'UCAD. <http://196.1.97.20/viewer.php?c=thd&d=thd%5f2018%5f0015>.
- Codjo A. C. (2020a). « Processus de construction de la confiance du patron envers ses apprentis dans le secteur de l'apprentissage informel au Bénin », *Revue Internationale de Gestion et d'Economie*, N° 8, Vol. 3, pp. 22-49.
- Codjo A. C. (2020b). « Secteur de l'apprentissage en contexte africain: place de la confiance dans la gestion des ressources humaines », *Revue Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales*, N° 8, pp. 86-109.
- Cook, J., T. Wall (1980). « New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52.
- 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*, Nancy-Metz.

- 
- 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.
- 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.
- Deutsch, M. (1958). « Trust and suspicion », *Journal of conflict Resolution*, Vol. 2, p. 265-279.
- 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 », In Tidjani B., Kamdem E. (dir.), *Gérer les ressources humaines en Afrique, entre processus sociaux et pratiques organisationnelles* (pp. 85-101), Editions EMS Management et société.
- 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.
- Frimousse S. et Peretti J.-M. (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.
- Fukuyama F. (1994). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York, Free Press.
- 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.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967). *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Compagny, Chicago, 3th printing.
- Granovetter M. (1985). « Economic action and social structure: The problem of embeddedness ». *American journal of sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.
- Guillemette F. (2006). « L'approche de la Grounded Theory : pour innover? » *Recherches qualitatives*, Vol. 26 (1), pp. 32-50.
- Guillemette F. et Luckerhoff J. (2009). « L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) », *Recherches qualitatives*, Vol. 28 (2), pp. 4-21.
- Guillemette F. et Luckerhoff J. (2016), Notes sur la Méthodologie de la Théorisation Enracinée. Université du Québec à Trois-Rivières, Atelier sur la MTE.
- 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 Ndao A. (2021). « La sous-traitance dans les TPE du secteur informel: une proposition de modèle par une analyse des déterminants, avantages et risques ». *Revue Africaine de Gestion*, Vol. 4, N°2, pp. 6-28.
- Labelle F., Navarro-Flores O., Pasquero J. (2012). « Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée: un regard critique depuis le terrain en sciences de gestion » dans LUCKERHOFF J., et GUILLEMETTE F. (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.
- Lewis, D.J. et Weigert A. (1985). *Trust as a social reality*. Social Forces, 63, pp. 967-985.
- Luckerhoff J., Guillemette F. (2012). « Conflits entre les exigences de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) et les exigences institutionnelles en matière de recherche scientifique », dans LUCKERHOFF J., et GUILLEMETTE F. (Éds), *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*, pp. 37-60, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. J.Wiley et Sons, Chichester.
- Mayer R. C., J. H. Davis, 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.
- 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, pp. 261-287.
- Morse J. M. (1995). *The significance of saturation*, *Qualitative Health Research*, 5 (2).
- Neveu, V. (2004), La confiance organisationnelle: définition et mesure, *Congrès AGRH à Montréal*.
- Nkakleu R. et Kamning P. (2016), Recrutement et sélection dans les TPE, la théorisation ancrée appliquée à une étude de cas camerounais, *27<sup>e</sup> congrès AGRH*, Strasbourg, France.
- Paillé P. (1994). « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahier de recherche sociologique*, 23, pp.147-181. DOI: 10.7202/1002253ar
- 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.

- Whitener E. M., S. E. Brodt, M. A., Korsgaard et Werner J. M. (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.
- Rempel J. K., J. G. Holmes et Zanna M.P. (1985), «Trust in close relationships ». *Journal of personality and social psychology*, vol. 49, N° 1, p. 95-112.
- Rousseau D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt et Camerer C. (1998), « Not so different after all: a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, Vol. N° 23, p. 393-404.
- Saldana J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Sedo, S. K. (2018), La Gestion des Ressources Humaines, catalyseur d'une stratégie de réseautage patron ex-apprentis en contexte TPE? Dans Très petites, Petites et Moyennes Entreprises en Afrique (dir), *Actes du Colloque SERGe Days*, Dakar.
- Sedo, S. K. W. (2020). « L'influence du profil identitaire des aspirants apprentis sur leurs choix d'ateliers d'apprentissage », *Revue Internationale P.M.E.*, 33(3-4), 231–259.
- Sedo, S. K. W. (2020). « L'alignement des pratiques de management de la jouissance de l'atelier et la motivation au travail des apprentis », *Revue Africaine de Gestion*, Vol. 3, N°3, pp. 27-52.
- Shapiro D., Sheppard B. H. et L. Cheraskin (1992). « Business on a handshake », *Negotiation Journal*, Vol N° 8, p. 365-377.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K. et G. Winograd (2000). « Organizational trust: what it means, what it matters », *organization Development Journal*, 18, 35-48.
- Sonkeng G., Gnignindikoup I., Simen N. S. F., I. D. Diouf (2020). « Pratiques de gestion de la diversité des ressources humaines dans les TPE camerounaises: La perception des employés », *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol. 5, N° 140, pp. 171-195.
- 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: Sage.
- Thévenet M. (2014). « Les sentiments nécessaires au développement du sentiment de confiance », *Question (s) de management*, 2014/4 N°8, p. 90. DOI 10.3917/qdm.1440083.
- 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 Kamdem E. (coord.) (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, EMS.

Tyler, R et Degoey P. (1996). « Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions ». In Kramer, R & Tyler, T. «Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research», Sage Publications, p. 331-356.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris: Economica.