

Impact de la confiance sur le développement de l'implication organisationnelle du personnel des sociétés d'état privatisées au Burkina Faso : cas de ONATEL-SA

Ida Rachel OUEDRAOGO¹, Yves LIVIAN² et Alidou OUEDRAOGO³

¹Centre de Recherche et d'Etudes en Management (CREM), Université Aube Nouvelle

06 BP 9283 Ouagadougou 06, Burkina Faso

²Université Lyon3, France

³Campus de Moncton, Pavillon Léopold-Taillon 18, avenue Antonine-Maillet, Université de Moncton, Québec, Canada

RESUME

Le concept d'implication organisationnelle qui se retrouve au cœur des stratégies de développement humain durable dans les organisations est très peu abordé en Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso, bien que arrivé à maturité dans le monde occidental.

Vu le contexte environnemental de rude concurrence et la récurrence des crises sociales auquel notre cadre de recherche, ONATEL-SA, fait face depuis sa privatisation, le développement de l'implication organisationnelle par la confiance nous a semblé être la solution par excellence pour l'assainissement de la relation entre les acteurs en présence dans la société.

Aussi, cette recherche se propose d'appliquer ces deux concepts sur un terrain africain en vue d'en identifier leur manifestation à travers une étude quantitative par l'administration d'un questionnaire à un échantillon de 82 agents de ONATEL-SA. Une étude qualitative complémentaire a également été menée auprès de dix (10) représentants du personnel et du Directeur Général de la société.

Les résultats de cette recherche nous a permis d'arriver à la conclusion que la confiance a un effet positif sur l'implication organisationnelle bien qu'il existe d'autres facteurs aussi importants, en l'occurrence, le dialogue social, l'équité dans les rétributions et la satisfaction

des besoins des travailleurs qui constituent eux aussi de véritables leviers de la compétitivité dans un climat social apaisé.

Mots clés : Privatisation, implication organisationnelle, confiance organisationnelle, climat social, politique RH, management stratégique des RH.

I. INTRODUCTION

La capacité au changement rapide, à la réactivité face à la fuite du temps, à la permanence d'une adaptabilité constante, entraîne des douleurs de toutes sortes : psychologique, psychique, cognitives, structurelles et organisationnelles (Pesqueux et al. 2004). Ce qui implique l'impératif de la prise en compte de la dimension psychologique de l'homme au travail, en vue d'éviter des comportements déviants susceptibles d'entraîner des répercussions négatives aussi bien sur l'épanouissement des salariés que sur la performance des organisations.

Les sociétés d'Etat de services privatisées au Burkina Faso, à l'instar des sociétés de services privatisées à travers le monde, rencontrent de nos jours, des difficultés liées à la gestion de leurs Ressources Humaines et à leur appropriation du changement intervenu, toute chose susceptible d'influencer négativement leur niveau d'implication organisationnelle.

Or, l'implication organisationnelle apparaît comme un déterminant plus ou moins direct des comportements organisationnels. Des recherches empiriques illustrent bien cela en révélant que l'implication organisationnelle, caractérisant les attitudes positifs envers l'organisation, est susceptible d'influencer la performance de l'organisation (Wright & al. 2005 ; Fisher & al. 2010).

Plusieurs auteurs ont fait état de la capacité de la confiance, à contribuer favorablement au développement de l'implication organisationnelle et affirment que la confiance est un antécédent important pour le développement de l'implication organisationnelle. En effet, Blake & mouton (1984), Matthéi (1989), Laschinger et al. (2000) et Amara et Biétry (2008), suite à leurs études, ont constaté une relation positive entre la confiance et l'implication organisationnelle

Cette recherche dont l'objectif principal est l'identification des effets de la confiance sur l'implication organisationnelle est une des premières en Afrique Occidentale. Elle permettra à terme, la préconisation de stratégies managériales visant à susciter une forte implication organisationnelle du personnel des sociétés privatisées au Burkina Faso. Ce qui constituera un plus à la recherche dans le domaine, ces concepts ayant été rarement abordés en Afrique Occidentale.

Tout d'abord, l'approche théorique de la recherche sera présentée à travers la problématique assortie de la question de départ, nous émettrons ensuite des hypothèses et enfin, la méthodologie et les résultats suivis de la discussion.

II. APPROCHE THEORIQUE

II.1. L'implication organisationnelle

L'implication, traduite de l'anglais « commitment », (Neveux 1991) a comme base d'appui, la théorie de l'échange social inspirée des travaux de Blau (1964). Nombre de chercheurs se sont intéressés au concept d'implication organisationnelle, chacun ayant proposé sa définition suivant qu'il la conçoit sous un angle purement attitudinal ou comportemental.

La définition que nous avons retenue pour cette recherche est celle de Mowday, Porter et Steers (1974, 1979, 1982). Ces auteurs définissent l'implication comme un « état d'esprit, que caractérise un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses rapports avec une organisation donnée. Ces relations sont dépendantes d'attitudes personnelles indexées sur le degré d'acceptation et d'intériorisation des objectifs et des valeurs prônées par l'organisation qui emploie. Cette définition qui, en plus d'apparaître pour Riketta et Van Dick (2005), comme celle qui est la plus utilisée dans la littérature, s'apparente mieux au contexte de notre recherche en ce qu'elle a comme fondement, la perception de la nature des liens qu'entretient l'individu avec son organisation.

Meyer et Allen (1991), ont développé un modèle tridimensionnel de l'implication organisationnelle à savoir, la dimension affective, normative et calculée. La dimension affective de l'implication organisationnelle renvoie selon Meyer et Allen (1991) à l'attachement émotionnel de l'employé, à son identification à l'organisation et son engagement envers celle-ci. La dimension normative selon Meyer et Allen (1991), reflète un sentiment d'obligation de continuer le travail. Quant à la dimension calculée, elle est retrouvée chez les personnes qui restent dans l'entreprise parce qu'elles en ont besoin. Selon Meyer et Allen (1991), l'implication calculée renvoie « à une conscience des coûts associés au départ de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991).

II.2. La confiance

La plupart des auteurs traitant du concept de confiance font d'emblée remarquer qu'il n'existe toujours pas de définition universelle et unitaire (acceptée par tous). La confiance dans

les sciences de gestion peut être appréhendée en termes « d'état psychologique comprenant une intention d'accepter la vulnérabilité sur la base des attentes positives projetées sur le comportement ou les intentions de l'autre partie » (Rousseau et al. 1998, p. 395). C'est cette définition qui constitue selon Campoy et al. (2009), une relative bonne synthèse des principales définitions de la confiance en gestion qui est régulièrement adoptée en Gestion des Ressources Humaines (Dirks et Skarlicki, 2004 ; Mishra, 1996) qui sera retenue dans le cadre de la présente recherche. Notre choix de cette définition est surtout motivé par l'aspect psychologique de la confiance qu'elle aborde qui sied mieux au contexte de notre recherche.

Plusieurs auteurs ont proposé des typologies de la confiance. Dans cette recherche, c'est la typologie de la confiance basée sur le partenaire de l'échange selon Aryee et al. (2002) qui sera adoptée. Pour ces auteurs, pour un employé, on peut distinguer la confiance qu'il accorde à l'organisation et celle qu'il accorde aux autres membres (le supérieur hiérarchique, le dirigeant et les collègues de travail).

II.3. Liens entre la confiance et l'implication organisationnelle

Les études qui se sont intéressées aux liens entre confiance et implication, en l'occurrence Hrebiniak et Alutto (1972) cités par Campoy et al. (2009), constatent une corrélation positive entre la confiance interpersonnelle et l'implication organisationnelle calculée. De même, Roberts et O'Reilly (1974), constatent un lien positif entre la confiance dans le supérieur et l'implication organisationnelle. Couteret (1998), fait état de l'existence d'un lien positif significatif entre la confiance accordée par le salarié au management et l'implication organisationnelle affective et normative. De plus, les travaux de Blake & mouton (1984), Matthéi (1989), Tan Tan, (2000), Laschinger et al. (2000), considèrent la confiance comme une « clé » pour le développement de l'implication, surtout l'implication affective. Il y a également les travaux de Gilbert & Li-Ping-Tang (1998) qui affirment que la confiance et l'implication organisationnelle sont fortement associées et que la confiance est un antécédent important pour l'implication (1998, P. 322).

II.4. La problématique et les questions de recherche

Les sociétés d'Etat privatisées au Burkina Faso connaissent pour certaines d'entre elles, des difficultés liées à la gestion de leurs Ressources Humaines du fait du changement intervenu, se traduisant par des mouvements d'humeurs, des turnovers, l'absentéisme et la baisse de la qualité de services rendus à la clientèle. Notre cadre de recherche, ONATEL-SA, en plus de la

concurrence exacerbée dans le secteur des télécommunications à laquelle elle doit faire face depuis la perte de son monopole et sa privatisation, fait face à aux difficultés ci-après liées à la gestion de ses Ressources Humaines :

- Des difficultés d'appropriation du changement intervenu, des chocs culturels et un sentiment de déséquilibre de la relation d'échange. En effet, l'absence d'un management du changement et de l'interculturel, vu la présence dans la société de deux cultures, marocaine et burkinabé
- La récurrence des crises sociales : ONATEL-SA, fait face à de récurrentes crises sociales entre le personnel et les dirigeants se traduisant par des grèves aux conséquences préjudiciables pour la société.
- Cette société connaît un sureffectif, ayant hérité des effectifs de l'ancienne société d'Etat, d'où un paradoxe dans le développement de l'implication organisationnelle : celui de développer les compétences pour faire face à la concurrence exacerbée d'une part, et d'autre part, la nécessité de résorber le problème de sureffectif par la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires.

Dans ce contexte, étudier l'impact de la confiance sur l'implication organisationnelle nous semble être une alternative pour plus de cohésion dans la société, à travers les préconisations de stratégies visant à réduire les perceptions d'incertitudes dans la relation et les divergences d'intérêts. Nous partons alors du postulat que la confiance est un préalable à l'implication organisationnelle

Aussi, notre question de recherche est la suivante : **Quel est l'impact de la confiance sur le développement de l'implication organisationnelle du personnel de ONATEL-SA ?**

II.5. Les hypothèses de la recherche

(H) Il existe une relation positive entre la confiance et l'implication organisationnelle.

(H1) L'impact de la confiance est plus significatif sur le développement de la dimension affective de l'implication organisationnelle

(H2) Il existe une relation positive entre la confiance envers les dirigeants et l'implication organisationnelle

(H3) Il existe une relation positive entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et l'implication organisationnelle

(H4) Il existe une relation positive entre la confiance envers les collègues et l'implication organisationnelle.

(H5a) Il existe une relation positive entre la confiance envers les dirigeants et l'implication affective ; (H5b) Il existe une relation positive entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et l'implication affective. (H5c) Il existe une relation positive entre la confiance envers les collègues et l'implication affective.

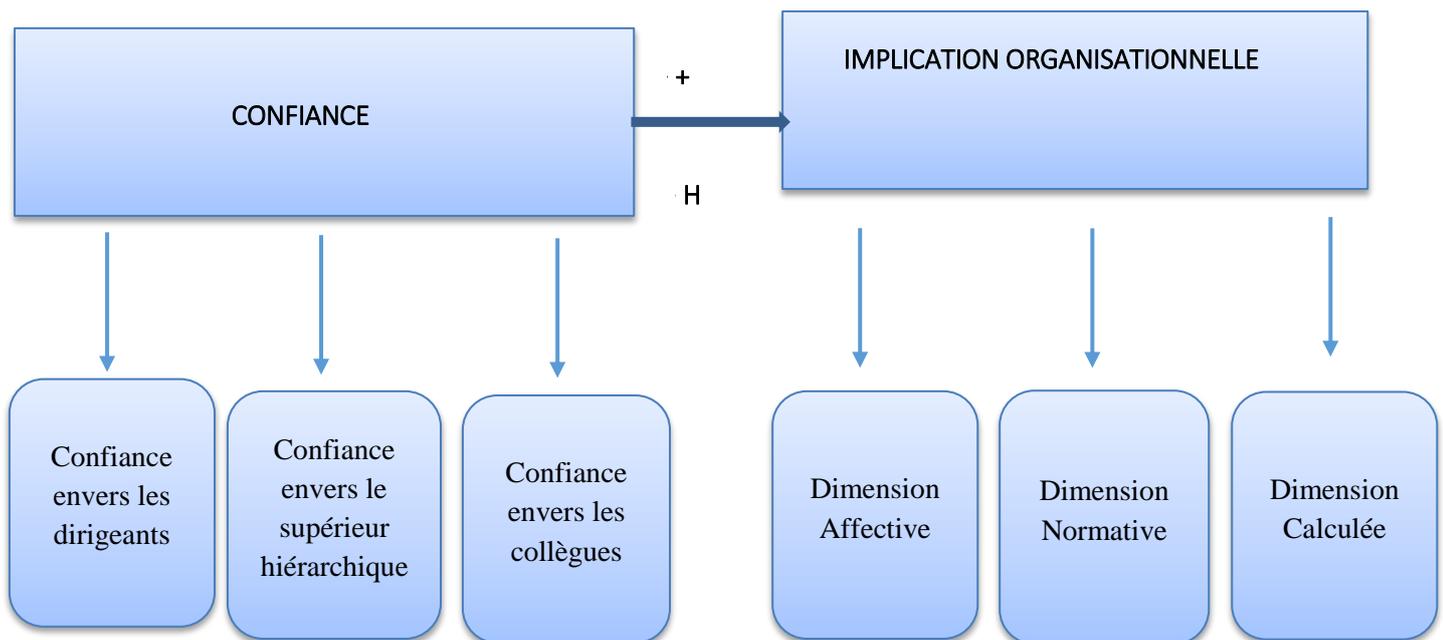
(H6a) Il existe une relation positive entre la confiance envers les dirigeants et l'implication normative ; (H6b) Il existe une relation positive entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et l'implication normative ; (H6c) Il existe une relation positive entre la confiance envers les collègues et l'implication normative.

(H7a) Il existe une relation positive entre la confiance envers les dirigeants et l'implication calculée ; (H7b) Il existe une relation positive entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et l'implication calculée ; (H7c) Il existe une relation positive entre la confiance envers les collègues et l'implication calculée.

II.6. le modèle de recherche

A la lumière de la revue de la littérature, le modèle théorique qui se dégage pour la présente recherche bâti autour de l'implication organisationnelle et de la confiance est le suivant :

Le modèle théorique de la recherche



Source : L'auteur, enquête de terrain mai 2017

III. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Notre démarche méthodologique est de partir des théories développées dans le monde occidental, pour formuler des questions de recherche et des hypothèses. Aussi, la méthodologie quantitative et une démarche hypothético-déductive ont été adoptées en vue de tester les concepts d'implication organisationnelle et de confiance sur notre terrain pour en déceler les éventuelles similitudes ou spécificités avec les précédentes études menées sur des terrains occidentaux.

La population d'enquête est composée des agents ONATEL-SA dont l'effectif est de 819 au 31 décembre 2016. Notre échantillon d'enquête est composé de 10 % de la population d'enquête, soit 82 agents. La méthode d'échantillonnage choisie est celle par quota par l'affectation de 10% de l'échantillon à chaque catégorie professionnelle et à chaque profession suivant les Directions..

Une étude qualitative complémentaire sera menée auprès de dix (10) représentants du personnel de ONATEL-SA en vue de requérir leur discours sur l'état des lieux de ces concepts dans notre contexte de recherche et de renforcer les résultats de notre recherche quantitative.

Nos outils d'enquête sont composés d'un questionnaire, élaboré à partir de questionnaires existant en relation avec notre thème de recherche et de deux (2) guides d'entretien destinés aux représentants du personnel et au Directeur Général élaborés suivant nos concepts.

Pour l'implication organisationnelle, nous avons décidé d'opter pour le modèle tridimensionnel développé par Meyer et Allen (1991). Ce choix s'explique d'une part, par le fait que ce modèle ait fait l'objet d'un grand nombre d'évaluations empiriques (Allen et Meyer, 1998, Neveu 2004) et d'autre part, parce que ces auteurs se sont inspirés de la littérature existante pour développer ces trois dimensions. C'est en quelque sorte, une synthèse de la littérature sur ce concept.

Pour ce qui est de la confiance organisationnelle, elle a été mesurée par quatre items de l'échelle de Nyhan & Marlowe (1997) « Organizational Trust Inventory » (OTI) et par douze items de l'échelle de Cook et Wall (1980) afin de prendre en compte la confiance envers le supérieur hiérarchique, celle envers les collègues et celle envers les dirigeants.

Le traitement des données s'est fait à l'aide du logiciel SPHINX pour l'enquête quantitative. Pour ce qui est des données d'enquête qualitative, les informations issues des entretiens ont été au préalable enregistrées avant d'être transcrites aussitôt après chaque entretien.

IV. LES RESULTATS

IV.1. Les résultats de l'enquête quantitative

a. L'implication organisationnelle

Les valeurs des alphas de Cronbach, des trois dimensions de l'implication organisationnelle sont tous supérieurs au seuil de 0,6, les valeurs des indices KMO, des Tests de Bartlett et des Déterminants nous permettent de valider les échelles de l'implication organisationnelle.

Tableau 1 : Validation des échelles de l'implication organisationnelle

Variables	Alpha de de Cronbach	Indice KMO	Test de Bartlett	Déterminant
Dimension Affective (DA)	0,73	0,812	0,000	0,105
Dimension normative (DN)	0,90	0,808	0,000	0,086
Dimension calculée (DC)	0,88	0,737	0,000	0,063

Source : L'auteur, enquête de terrain mai 2017

La répartition de l'échantillon suivant les trois dimensions de l'implication organisationnelle présente les résultats suivants : 75,64% pour l'implication affective, 17,07% pour l'implication normative et 7,32% pour l'implication calculée.

b. La confiance

Les valeurs des alphas de Cronbach, tous supérieurs au seuil de 0,6, des indices KMO, des Tests de Bartlett et des déterminants nous permettent de valider les échelles de la confiance organisationnelle.

Tableau 2 : Synthèse de la validation des échelles de la confiance organisationnelle

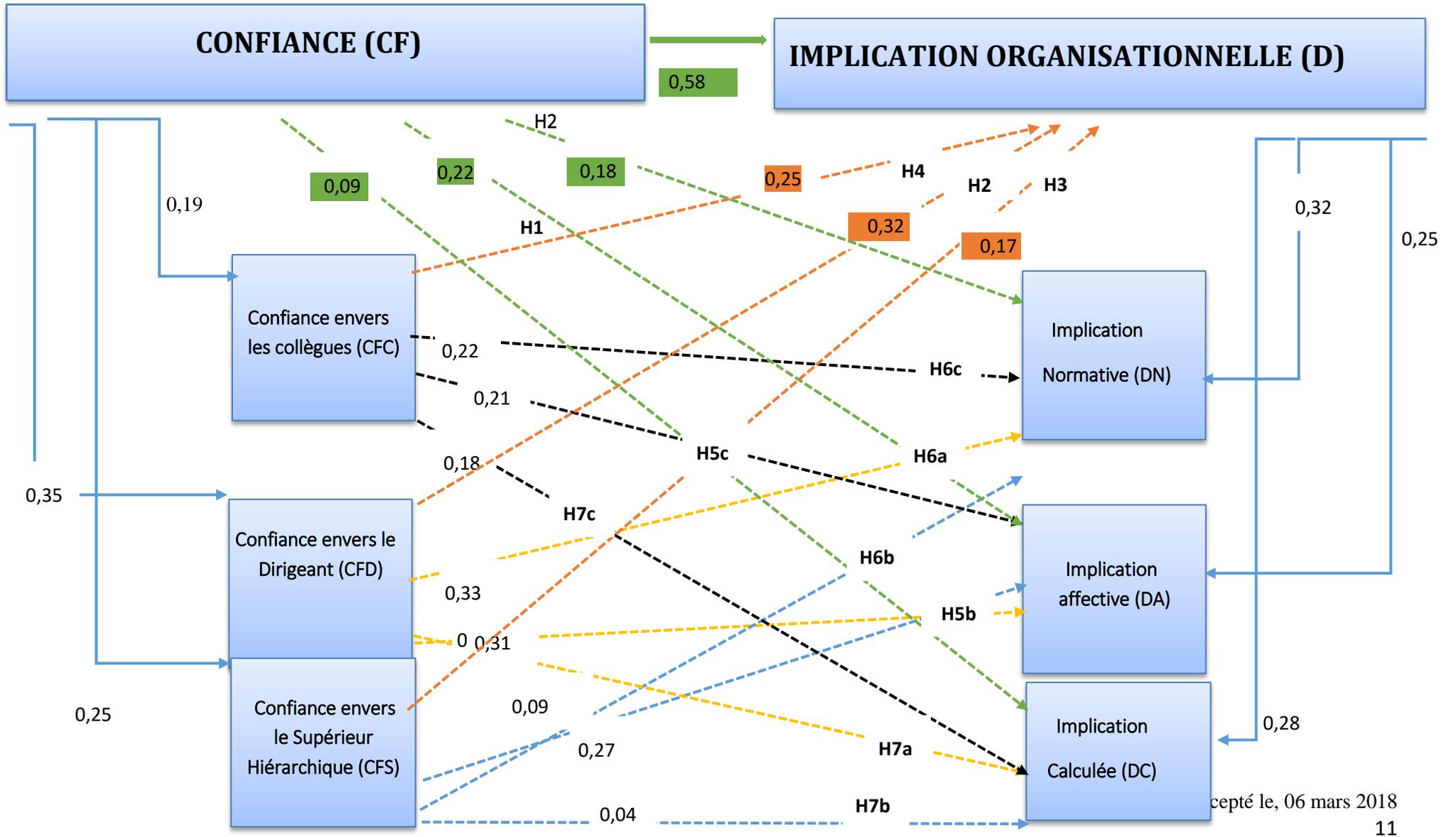
Variables	Alpha de de Cronbach	Indice KMO	Test de Bartlett	Déterminant
Confiance envers les dirigeants (CFD)	0,93	0,869	0,000	0,00049
Confiance envers le supérieur Hiérarchique (CFS)	0,91	0,610	0,000	0,467
Confiance envers les collègues (CFC)	0,68	0,756	0,000	0,181

Source : *L'auteur, enquête de terrain mai 2017*

La répartition de notre échantillon suivant ces trois dimensions de la confiance donne les résultats suivants : 46,34% pour la confiance envers les dirigeants, 35,37% pour la confiance envers les collègues et 18,29% pour la confiance envers le supérieur hiérarchique.

IV.1.2. Résultats de l'impact de la confiance sur l'implication organisationnelle par les équations structurelles

Figure 1 : Les résultats du modèle global de la recherche



IV.1.3. Discussion des résultats de l'enquête quantitative

Le modèle global matérialise les liens entre d'une part la confiance (CF) et l'implication organisationnelle (D) et d'autre part, les relations existant entre chaque de type de confiance et les trois dimensions de l'implication organisationnelle.

Le constat est que toutes les relations sont positives, traduisant l'impact positif de la confiance dans toutes ses dimensions avec l'implication organisationnelle affective, normative et calculée.

IV.1.3.1. Discussion des résultats sur les liens de structure entre la confiance et l'implication organisationnelle

Les résultats montrent que l'implication organisationnelle (D) est bien expliquée par la confiance (CF) avec un coefficient de régression de 0,58, donc supérieur au seuil de 0,5, qui signifie que la confiance a un impact positif sur le développement de l'implication organisationnelle. Aussi, plus le personnel a confiance, plus il développe une implication organisationnelle. Ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse principale (H) pour qui « il existe une relation positive entre la confiance organisationnelle et le développement de l'implication organisationnelle ».

Ces résultats vont dans le sens des précédentes études menées sur des terrains occidentaux, en l'occurrence, les travaux de Gilbert & Li-Ping-Tang (1998) qui affirment que la confiance et l'implication organisationnelle sont fortement associées et que la confiance organisationnelle est un antécédent important pour l'implication organisationnelle

IV.1.3.2. Discussion des résultats sur les liens de structure entre la confiance et la dimension affective de l'implication organisationnelle

Le modèle montre que la dimension affective de l'implication organisationnelle (DA), enregistre le plus fort coefficient de régression de 0,22 avec la confiance contre 0,18 pour la dimension normative et 0,09 pour la dimension calculée. Ce qui veut dire que des trois dimensions de l'implication organisationnelle, la dimension affective est la dimension la plus expliquée par la confiance. Ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse secondaire (H1) « l'impact de la confiance est plus significatif sur le développement de la dimension affective de l'implication organisationnelle ».

Ces résultats vont dans le sens des études de Blake & Mouton (1984), Matthai (1989), Tan Tan, (2000), Laschinger et al. (2000) qui considèrent la confiance comme une « clef » pour le développement de l'implication organisationnelle, surtout l'implication affective.

IV.1.3.3. Résultats sur les liens de structure entre les dimensions de la confiance et l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est respectivement expliquée par la confiance envers les dirigeants avec un coefficient de 0.32, par la confiance envers les collègues avec 0.25 et par la confiance envers le supérieur hiérarchique avec un coefficient de 0,17. Aussi, la confiance envers les dirigeants a une plus grande influence sur le développement de l'implication organisationnelle. Les hypothèses H2, H3 et H4 sont confirmées avec tous des coefficients positifs. La différence du coefficient de régression entre la confiance envers les dirigeants et la confiance envers le supérieur hiérarchique (hypothèses H2 et H3), vont dans le sens des études de Dirk et Ferrin (2002), pour qui l'implication organisationnelle est plus fortement corrélée à la confiance dans la direction générale qu'à la confiance dans le supérieur immédiat.

Pour le cas de ONATEL-SA, le niveau peu élevé de l'influence de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur l'implication peut s'expliquer par le peu d'influence que ceux-ci disposent en ce qui concerne la satisfaction des besoins des agents qui sont sous leur responsabilité. En effet, l'absence de fixation des objectifs et d'un système adéquat d'évaluation des performances constitue un frein au pouvoir décisionnel des supérieurs hiérarchiques.

La confirmation de l'hypothèse H3 relative à l'existence d'une relation positive entre la confiance envers le supérieur hiérarchique et l'implication organisationnelle vont dans le sens des études de Roberts et O'Reilly (1974), qui constatent un lien positif entre la confiance dans le supérieur et l'implication organisationnelle.

Quant à la confirmation de l'hypothèse H4 relative à l'impact de la confiance envers les collègues, elle concorde avec les études de Jarvenpaa et al. (1998) et (Nasr, 2004) pour qui le niveau de confiance entre les membres d'une même équipe de travail est souvent considéré comme un déterminant important de la performance de l'équipe.

IV.1.3.4. Discussion des liens entre les dimensions de la confiance et la dimension affective de l'implication organisationnelle

La dimension affective de l'implication organisationnelle est plus expliquée par la confiance envers les dirigeants avec un coefficient de 0,31 et ensuite la confiance envers le supérieur hiérarchique avec 0,27 et enfin la confiance envers les collègues avec un coefficient de 0,21. Ces résultats traduisent l'existence de liens significatifs entre les trois dimensions de la confiance et la dimension affective de l'implication organisationnelle. Ce qui confirme les hypothèses H5a, H5b et H5c.

La confiance envers le supérieur présente le coefficient de régression le plus faible (0,17) avec l'implication organisationnelle, mais présente cependant un coefficient de régression plus élevé (0,27) avec la dimension affective de l'implication organisationnelle. Ce qui va dans le sens de l'étude de Nyhan (1999) qui affirme qu'une relation basée sur la confiance entre un subordonné et son supérieur hiérarchique permet d'obtenir une forte adhésion aux objectifs de l'organisation et une grande volonté du personnel de faire plus d'efforts pour les atteindre. Cette description s'apparente aux comportements suscités par l'implication affective.

Pour le cas de ONATEL-SA, la confiance envers les dirigeants qui traduit sa fiabilité et sa bienveillance envers le personnel ne peut que susciter davantage son identification à l'entreprise et son sentiment d'appartenance qui sont les caractéristiques essentielles de l'implication affective. La confiance envers les collègues présente le plus faible coefficient positif avec l'implication affective du fait du sentiment d'insatisfaction et de revendications incessantes que ce type de confiance peut engendrer.

IV.1.3.5. Discussion des résultats sur les liens entre les types de confiance et la dimension normative de l'implication

La confiance a un impact positif sur le développement de l'implication normative avec un coefficient de 0,18. La dimension normative est expliquée respectivement par la confiance envers les dirigeants avec 0,33, la confiance envers les collègues avec 0,22 et enfin la confiance envers le supérieur hiérarchique avec 0,09. Ce qui confirme les hypothèses H6a, H6b et H6c

Nous constatons également au niveau de la dimension normative que c'est la confiance envers les dirigeants qui impacte le plus positivement le niveau d'implication normative. La confiance envers les dirigeants peut en effet constituer un important antécédent au développement de l'implication normative dans la mesure où celle-ci est en mesure de susciter un sentiment d'obligation d'agir pour l'intérêt de l'entreprise, un devoir de réciprocité, de retour du respect des obligations par les dirigeants qui peut se traduire par une implication normative.

Pour ce qui est de l'impact de la confiance envers les collègues sur le développement de l'implication normative, pour le cas de ONATEL-SA, la quasi-totalité du personnel burkinabé ayant adhéré au syndicat national des télécommunications (SYNATEL), le sentiment d'appartenance au syndicat qui prône le patriotisme contribue au renforcement de la confiance entre collègues et au développement d'un sentiment de devoir, d'obligation d'agir pour le développement de l'entreprise, donc une implication normative.

IV.1.3.6. Discussion des résultats sur les liens entre les dimensions de la confiance et la dimension calculée de l'implication organisationnelle

La dimension calculée de l'implication organisationnelle présente un coefficient positif mais assez faible soit 0,09 avec la confiance. Pour ce qui est des liens entre les types de confiance et l'implication calculée, les résultats montrent que cette dimension est plus expliquée par la confiance envers les collègues qui enregistre le plus fort coefficient (0,18) ensuite, suit la confiance envers les dirigeants avec 0,15 et enfin la confiance envers le supérieur hiérarchique avec 0,04. Ce qui confirme les hypothèses H7a, H7b et H7c.

Ces résultats signifient que c'est la confiance envers collègues qui contribue davantage au développement de l'implication calculée qui est la dimension la moins avantageuse pour l'organisation en ce qu'elle est à même d'occasionner des comportements déviants. Ce qui va dans le sens de Bornarel (2004 : p.9) pour qui la confiance entre collègues est source d'opportunisme collectif car elle favorise le rapprochement des individus ayant le même statut et, à terme, augmente les risques de revendications collectives. Ces résultats vont également dans le sens de l'étude de Hrebiniak et Alutto (1972), cités par Campoy et al. (2009), qui constatent une corrélation positive entre la confiance interpersonnelle et l'implication organisationnelle calculée. Aussi, pour le cas de ONATEL-SA où il est constaté une récurrence des mouvements sociaux, la confiance entre collègues qui se manifeste par leur grande mobilisation autour du syndicat pourrait constituer une explication de cette situation.

Quant à la faiblesse du niveau du coefficient (0,04) de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur le développement de l'implication calculée, elle est en concordance avec le coefficient élevé (0,27) de la confiance envers le supérieur hiérarchique sur le développement de l'implication affective du fait de l'opposition constatée entre les comportements suscités par ces deux dimensions de l'implication organisationnelle.

Les caractéristiques personnelles à savoir l'âge, l'ancienneté et la catégorie professionnelle présente des liens significatifs avec la dimension affective de l'implication organisationnelle et la confiance envers les dirigeants.

Les autres variables sociodémographiques à savoir le sexe et la profession, aussi bien pour l'implication que pour la confiance, ne présentent pas de relations significatives.

IV.2. Les résultats de l'enquête qualitative

Les résultats de l'enquête qualitative pour ce qui concerne l'implication organisationnelle font état de la prédominance de l'implication normative au sein du personnel de ONATEL-SA du fait de la baisse selon les représentants du personnel du sentiment d'appartenance suite à la gestion de la société par le repreneur. Pour certains représentants, le sentiment d'appartenance à l'entreprise a fait place à des intérêts individualistes.

Pour ce qui est du niveau de confiance, la quasi-totalité des représentants du personnel ne font pas confiance aux dirigeants et estiment qu'il en est de même du reste du personnel. Pour ce qui est de la confiance envers le supérieur hiérarchique également, très peu font confiance à leur supérieur hiérarchique. Par contre, pour la confiance envers les collègues, la quasi-totalité des répondants font confiance à leurs collègues.

S'agissant des relations entre la confiance et l'implication organisationnelle, les représentants du personnel sont tous unanimes à reconnaître que sans la confiance, il n'y a pas d'implication organisationnelle et qu'avec la confiance, l'implication est totale.

Suivant le discours des représentants du personnel, ce qui justifie la baisse du niveau d'implication organisationnelle et de confiance c'est le style de management de l'équipe dirigeante qui ne permet pas la participation du personnel à la gestion de l'entreprise. En outre, la politique Ressources Humaines à savoir le système de rémunération, la gestion des carrières et le développement des compétences est remise en cause par les représentants du personnel qui, selon leur discours, comportent des limites qui ne permettent pas au personnel d'avoir un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Certains répondants disent avoir des perceptions de vengeance de la part de la Direction Générale depuis la dernière crise. Cette situation a selon eux, créé de la méfiance envers les dirigeants en lieu et place de la confiance.

Pour le Directeur Général, la modernisation des outils de gestion des Ressources Humaines est indispensable et une refonte en profondeur de la culture et des processus managériaux

s'imposent du fait de la nécessité de la prise en compte des aspirations des jeunes compétences et de la préservation de l'avenir de l'entreprise mais les différentes tentatives de modernisations ont malheureusement échoué depuis 2007.

De l'avis du premier responsable de la société, l'introduction de nouveaux modes managériaux à l'instar de la fixation des objectifs et du système d'évaluation des compétences auraient permis de dissiper les perceptions de manque d'équité surtout ressenti par les plus jeunes employés dont le niveau de performance n'est pas toujours reconnu du fait de la prise en compte de l'ancienneté comme base essentiel du calcul des différentes primes. Ce qui est à l'origine de la démotivation des agents performants. De son avis, vu les importants préjudices de tout ordre subis par la société du fait des récurrentes crises avec le partenaire social, d'autres conflits sociaux pourraient à la longue, remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

IV.3. Synthèses des enquêtes quantitative et qualitative

Les résultats de l'enquête qualitative auprès des délégués du personnel et quantitative auprès du personnel ne vont pas tous dans le même sens.

En effet, concernant l'implication organisationnelle, pendant que les résultats de l'enquête auprès du personnel révèlent une prédominance de l'implication affective, ceux de l'enquête auprès des représentants du personnel désignent la dimension normative de l'implication organisationnelle comme la plus représentative.

Les résultats des deux enquêtes traduisent une divergence entre les perceptions des représentants du personnel et la réalité sur le terrain en ce qui concerne le point de vue du personnel en relation avec les concepts étudiés.

On pourrait alors conclure, suivant les résultats des enquêtes pour ce qui concerne l'implication organisationnelle, que le personnel éprouve une implication affective envers l'entreprise, c'est-à-dire un sentiment d'appartenance tandis que ses représentants, eux ressentent une implication normative, donc une obligation morale de rester dans la société.

Ces résultats traduisent un certain paradoxe : la majorité du personnel accorde sa confiance aux dirigeants, mais répond dans sa quasi-totalité à tous les mots d'ordre de grève lancés par les représentants du personnel. Cette situation pourrait s'expliquer soit par un niveau plus élevé de confiance du personnel envers ses représentants qu'envers ses dirigeants ou par la conviction qu'a le personnel que la grève est un moyen pour améliorer ses conditions de vie.

V. CONCLUSION

Au terme de cette recherche, l'apport principal est surtout méthodologique du fait de l'application des théories d'implication et de confiance organisationnelle sur un terrain africain dans le cadre spécifique des sociétés d'Etat privatisées au Burkina Faso, qui est une des premières en Afrique. Aussi, le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1996) s'est avéré pertinent sur notre échantillon ainsi que l'échelle de la confiance de Cook et Wall (1980).

Comme apport théorique, le constat est que dans le contexte africain, le faible taux de roulement du personnel n'est pas synonyme de satisfaction du personnel. Il en est de même du niveau d'implication organisationnelle qui ne constitue pas forcément un facteur de rétention du personnel.

Des facteurs comme la sécurité de l'emploi, le niveau de la rémunération et la capacité de satisfaction des obligations sociales du fait du système relationnel africain peuvent quelque fois primer sur le choix de quitter une organisation ou d'en rester membre.

Comme apport managérial, nous avons pu identifier la confiance envers les dirigeants comme la dimension la plus à même d'influencer le plus positivement le niveau d'implication organisationnelle et de susciter une forte implication affective. La confiance envers le supérieur hiérarchique, elle aussi contribue au développement de l'implication affective.

Quant à la confiance envers les collègues, elle a un impact plus positif sur l'implication calculée, la combinaison des deux profils étant source de perturbations du climat social.

Un autre apport managérial de cette recherche est la préconisation comme solution aux paradoxes soulignés dans la problématique sur le développement de l'implication organisationnelle à ONATEL-SA et au manque d'équité du système rémunération, les éléments suivants :

- la fixation d'objectifs individuels en vue d'identifier les agents performants ;
- la mise en place d'un nouveau système d'évaluation plus objectif
- l'institution du rendement comme principal critère de la rémunération au lieu de l'ancienneté ;
- l'identification des compétences stratégiques.

Aussi, les systèmes motivationnels mis en place pour le développement de l'implication organisationnelle auront uniquement pour cibles les agents performants et ceux détenant des compétences jugées stratégiques pour la société en vue de développer leur niveau d'implication. Ce qui évitera le développement de l'implication organisationnelle d'agents qui constituent dans certains cas, « un poids » mort pour la société ou qui performent moins et résoudrait le problème de manque d'équité.

Les principales limites de cette recherche sont l'absence d'études sur les autres sociétés d'Etat privatisées et les difficultés d'accès aux informations relatives aux relations entre les acteurs.

Comme perspectives de recherche, nous comptons appliquer le concept de contrat psychologique dans le contexte africain en vue de vérifier sa pertinence, vu son importance dans le contexte actuel des organisations et la place que ce concept occupe dans le développement de l'implication organisationnelle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Amara M.Z. et Biétry F., (2008) « Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien », actes AGRH, 2008, 16 pages.

Aryee S., Budhwar P. S. & Chen Z. X., (2002), “Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, p. 267 – 285

Blake R. R. & J. S. Mouton (1984), « Solving costly organizational conflicts: Achieving intergroup trust, coopération, and teamwork », San Francisco: Jossey-bass

Blau, D.M. (1964). Exchange and power in social life. New York, J. Wiley.

Bornarel F. (2007). “La confiance comme instrument d’analyse de l’organisation”. *Revue française de gestion*, 175, 95-109.

Campoy E. et Neveu V., (2009), « Améliorer la confiance pour améliorer la relation d’emploi » CERGORS, université Paris 1 Panthéon – Sorbonne, p. 2

Cook J., Wall T., (1980), « New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p.39-52

Couteret P. (1998), « la confiance dans la relation dirigeant adjoint en petites entreprises » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2.

Dirks K.T. & Ferrin D. L. (2002), “Trust in leadership: a meta- analytics findings and implications for research and practices”. *Journal of Applied psychology*, vol. 87 pp. 611-628.

Dirks, K. T., & Sharlicki, D. P. (2004). “Trust in leaders: Existing research and emerging issues.” In R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*: 21-40. New York: Russell Sage Foundation.

Fisher R., Mcphail, R. & Menghetti, G. (2010), “Linking employee attitudes and behaviours with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China, *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 397-404.

Gilbert J.A., Li-Ping-Tang T. (1998), « An examination of organizational trust antecedents », *Public Personnel Management*, vol.27, n°3, p.321-338.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 p. 555-573.

Jarvenpaa S. Knoll K. & Leidner D. (1999), “Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*. 14 (4), 29-64.

Laschinger H.K.S., Finegan J., Shamian J., Casier S. (2000), « Organization trust and empowerment in restructured healthcare settings », *Journal of Nursing Administration*, vol. 30, n°9, p. 413-425.

Matthai J. M. (1989), « Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting », *Dissertation Abstracts international*, vol. 5, n°2.

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review*, 1, 64-89.

Mishra, A. K. (1996), “Organizational responses to crisis: The centrality of trust”. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M., (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, p. 224-247

Nasr M.I. (2004),”Le rôle médiateur de la confiance dans l’effet des perceptions de justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés. Proposition et test d’un modèle de l’échange social au travail”. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Tunis.

Neveu J.P. (1991), « Méthodologie de l’implication, Actes du Colloque de l’AGRH, Nantes.

Nyhan R.C. et Marlowe H.A. (1997), « Development and psychometric properties of the organizational trust inventory” *Evaluation review*, vol.21, n°5, p.614-635.

Pesqueux Y., Triboulois, B. (2004) “La dérive organisationnelle”. Paris : L’Harmattan, collection “Dynamiques d’entreprises”, 221p.

Riketta, M., & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A metaanalytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 67 (3), 490-510.

Thévenet M. (1992), « Impliquer les hommes dans les entreprises », Paris, éd. Liaisons sociales, pp 205.

Thévenet M. (2002), “Politiques de personnel et implication des personnes”, dans Thévenet M. (2006), « Les modes en gestion des ressources humaines », Encyclopédie des Ressources Humaines. Vuibert.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974), « Measuring organizational communication. *Journal of applied psychology*, 59 (3), 321-326.

Rousseau D. M. et Tijoriwala S. (1998), « Assessing Psychological contracts: Issues, alternatives and measures », *Journal of organizational Behavior*, 19, pp. – 679-695.

Wright P. M., Gardner T. M. & Moynihan M. R. (2005), “The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order: *Personnel Psychology*, 58, pp. 409-446.