

La crise de confiance organisationnelle et l'engagement à l'égard des protocoles de prévention contre la Covid-19

The organisational confidence crisis and commitment to Covid-19 prevention protocols

Hocini amar* حسيبي عمار hocini19@yahoo.fr	Psychologie du travail et d'organisation	Université de Bejaia _ Algérie
--	---	--------------------------------

Réception: 20/01/2022

Acceptation :05/04/2022

Publication : 05/05/2022

Résumé: Cette présente étude montre à l'aide du modèle théorique de (Schoorman, Mayer et Davis, 2007) le rôle de la confiance organisationnelle dans l'engagement affectif des employés à l'égard du respect des mesures préventives du protocole contre la propagation de la Covid-19 dans le contexte du travail. Elle a été menée sur un échantillon de (32) employés appartenant à « CEVITAL », durant la période du pic de cette pandémie. Les résultats ont montré que les employés sont d'autant moins enclins à faire preuve de respect et d'engagement psychologique à l'égard de ces mesures, qu'ils perçoivent négativement leurs relations de confiance avec les superviseurs immédiats.

Mots clefs: Fonction supervision ; la confiance organisationnelle ; engagement affectif ; engagement normatif ; engagement de continuité.

Abstract : This present qualitative study through using the theoretical model of (Schoorman, Mayer & Davis, 2007) attempts to show the role of organisational trust in the emotional commitment of employees with regard to compliance with the preventive measures of the protocol against the spread of Covid-19 in the context of work. It was carried out on a sample of (32) employees belonging to "CEVITAL", during the period of the peak of this pandemic. Results showed that employees are less inclined to show respect and psychological commitment to these preventive measures, as they perceive their relationships of trust with immediate supervisors negatively.

Keywords: Supervision function; organisational trust; emotional commitment; normative commitment; continuity commitment.

* Auteur correspondant: fqtdy@gmail.com.

1. Introduction:

De nos jours, la réussite d'une entreprise économique ne tient pas seulement à sa productivité et aux bénéfices qu'elle crée. On constate une importance accrue de la place de l'individu déterminant un véritable capital humain (**Becker,G, 1993**), capital qu'une entreprise aurait intérêt à préserver et à développer.

La préservation et le développement de ce capital, est tributaire des valeurs de confiance et d'un climat social serein. **Paillé,P, (2011)** rappelle en effet qu'un mauvais climat social dont notamment la détérioration des relations de confiance « Employés-Superviseur » au sein de l'entreprise peut entraîner des dysfonctionnements internes (manque de motivation, résistance au changement, absence d'implication et d'engagement envers les différentes politiques de l'entreprise, etc.). De plus l'intérêt des chercheurs pour le concept de bien être au travail se justifie par ses conséquences majeurs sur les individus et les organisations Kowalski et al, (2015). La qualité des relations « Employés-Superviseur » basées sur la valeur de confiance apparaît comme une pièce maitresse de la performance au travail (**Graen,G, et Uhl-Bien,M, 1995**).

Ces auteurs rappellent que les enquêtes montrent une exigence accrue de la confiance organisationnelle pour la réussite de la fonction « supervision » prise dans son sens le plus large, c'est-à-dire les rôles et les responsabilités reliés à l'encadrement du personnel. Concept pertinent en contexte de crise et mutation (**Fuchs et Edwards, 2012**), car « elle permet.... de faciliter l'acceptation de la mise en place de nouvelles procédures et de changements organisationnels ».

Le champ est vaste et considérant le danger de la propagation du Covid-19 dans le contexte du travail, la présente recherche fut orientée en fonction des exigences de cette nouvelle situation. Le rôle de la confiance organisationnelle « Employés-Superviseur » représentant selon les études antérieures le facteur principal de la fonction supervision a été retenu pour l'étude. En somme, à l'aide d'une enquête exploratoire qualitative auprès d'un échantillon d'employés relevant de l'annexe de l'entreprise « CEVITAL » sise à Elkseur wilaya de Bejaia, dont l'objectif essentiel est de mieux comprendre dans un contexte de crise sanitaire soit la propagation du Covid-19, le rôle de la fonction supervision notamment son aspect de leadership à savoir les relations de confiance « Employés-Superviseur » dans la mobilisation et la sensibilisation des subordonnés en vue d'un engagement volontaire et durable à l'égard

du respect des mesures préventives et sanitaires contre la propagation de cette nouvelle pandémie dans le contexte de travail.

La perception que se font les employés de cette dimension de la fonction supervision retenue dans cette présente étude comme variable indépendante soit la confiance envers les supérieurs de proximité (Schoorman, Mayer, et Davis, 2007) supposée ici, comme un facteur de consolidation de l'engagement affectif (par volonté) de l'employé à l'égard du respect des différentes politiques de l'entreprise d'une façon générale et la politique de sécurité d'une façon particulière, faute de quoi ce dernier s'engagerait soit par obligation morale envers ces politiques (engagement normatif), par un engagement de continuité (par manque d'alternatives) ou bien par l'engagement de continuité (grands sacrifices), par conséquent, la détérioration de sa qualité de vie et du bien être au travail tel que montré par Kowalski et al. (2015).

Pour ce faire, nous présenterons dans la première partie de cette recherche le contexte de l'étude, ensuite nous détaillons la méthodologie, le cadre conceptuel. Enfin, les résultats obtenus seront présentés et discutés.

2-Problématique :

Le rôle des superviseurs de première ligne lors des situations de crises de tout genre notamment les crises sanitaires telle que la propagation de la pandémie de coronavirus dans le milieu professionnel a souvent été considéré comme négligeable dans notre pays. Or le rôle du superviseur est l'une des principales dimension primordiale pour la mobilisation des personnels en vue d'un engagement psychologique et durable à l'égard des différentes politiques de l'organisation notamment sa politique de prévention et de sécurité.

Dans notre présente recherche, nous considérons que la fonction « supervision » sous l'angle des relations de confiance « Employés-Superviseur » se retrouve dans toute situation où une personne est appelée à en diriger d'autres. A titre de fonction, elle est définie selon (Desbiens, 2001) comme un ensemble d'obligations attachées à un poste et correspond à des rôles et à des responsabilités. Ces éléments pouvant varier selon le type, la taille et les objectifs des entreprises.

Les personnes occupant un poste de supervision sont le lien entre les politiques de l'organisation et les opérations. Elles ne sont pas toujours des cadres mais sont généralement à un niveau de faire-faire. Responsables de la « mise en œuvre » de projets et de politiques

commandés par la direction, elles doivent, par leur leadership, amener des employés à réaliser ou mettre en place ces projets et politiques. Elles deviennent ainsi souvent des agents de changement. Elles sont dans l'action et composent avec les exigences de l'entreprise et les contraintes de la situation. Elles sont ainsi confrontées à des conflits et des résistances de toutes formes (ex. manque d'engagement organisationnel des subordonnés).

La tendance actuelle à utiliser la gestion participative pour lutter contre ces résistances, amène à donner de l'importance aux rôles de formateurs, de guide, de facilitateur ou coach. Pour notre part, nous portons une attention particulière aux aspects de contrôle parce qu'ils sont inhérents au poste. Notre intention est de les considérer non seulement comme une opération de gestion mais aussi en termes de leadership. En somme, à l'aide d'un ensemble de modèles théoriques et d'études de cas ici présentés, notre intention est d'évaluer le rôle des relations de confiance « Employés-Superviseur », plus spécifiquement celui des contremaîtres, face à la situation de crise sanitaire due à la propagation du Covid-19 dans le contexte organisationnel.

Il y'a peu de recherches récentes portant spécifiquement sur la supervision. Pourtant, les superviseurs de première ligne se comptent en millions et représentent une force pour toute économie car leur rôle est déterminant au niveau opérationnel. Ils planifient, organisent, dirigent et coordonnent selon Kerr, Hill et Broedling, (1986). D'autres comme Keys et Henshall (1984), identifient trois principaux rôles soit le processus de gestion, la fonction de control et le développement de la relation avec les employés. (Desbiens, 2001)

Dans notre présente recherche, nous allons nous focaliser sur le rôle des superviseurs directs soit les contremaîtres dans le développement des relations de confiance avec leurs subordonnés en vue de les mobiliser à un engagement volontaire et durable à l'égard du respect du protocole de sécurité contre la propagation de la Covid-19 dans l'entreprise. Car la qualité de l'engagement des employés, notamment envers la politique de sécurité prônée par l'organisation pour lutter contre la propagation de cette pandémie relève d'un domaine prometteur pour la réussite des entreprises d'une façon générale et la préservation de la santé des employés d'une façon plus particulière.

Ainsi, la qualité des relations de confiance « Employés-Superviseur » apparaît importante dans le développement de l'engagement organisationnel, puisqu'il s'agit d'un état qui influence fortement l'efficacité organisationnelle (Wright et Bonett, 2002); Rogen et Collab, (2006). Plusieurs facteurs pourraient expliquer la qualité de ce type de relations,

comme la reconnaissance équilibre « efforts/récompenses » Siegriest,(1996) ;la perception de la justice organisationnelle Moorman,(1991) et (Cloquitt et al,2012) ;la perception de la relation hiérarchique avec le supérieur immédiat (Graen et Uhl-bien,1995) ;les pratiques de supervision « Soutien, régulation et habilitation » (Rousseau et Aubé, 2007),etc.

C'est par le développement des valeurs de confiance et l'amélioration de la qualité des relations que les managers pourraient développer les attitudes ou comportements recherchés. En d'autres mots, l'employé accepte les politiques de son entreprise comme étant les siennes et il assiste et participe à leurs concrétisations. De toutes ses considérations, retenons que les interactions de l'employé avec son supérieur immédiat permettent de créer et d'évaluer une relation de confiance ou le supérieur joue un rôle primordial et dans laquelle la contribution et l'intérêt du subordonné sont essentiels. En d'autres mots, le supérieur pourrait influencer l'attachement de l'employé aux différentes politiques de l'organisation et la relation de confiance «Subordonnés-Superviseur» peut être associée à l'engagement.

En effet, il semble y avoir un lien entre l'engagement de l'employé et la relation de confiance avec son supérieur Schyns et Collab,(2005).Hofmann et Morgeson (1999) ont prouvé que ce type de relation (Employés-Supérieur) est sensiblement liée à l'engagement ;Gerstner et Day (1997) ont trouvé des rapports significatifs entre la relation supérieur-employé et l'engagement ; Piraphong (2002) a trouvé également un lien entre la relation supérieur-subordonnés et l'engagement affectif. En s'appuyant sur ses arguments, nous tenterons d'évaluer le rôle de la fonction supervision sous l'angle des « relations de confiance Employés-Superviseur » dans l'engagement des salariés à l'égard du respect des mesures sanitaires et préventives de lutte contre la propagation du Covid-19. Mesures prises par l'entreprise « Cévital » spécialisée dans le domaine de l'agroalimentaire sise au chef lieu de la commune d'Elkseur wilaya de Bejaia.

Par cette étude, on vise à préciser quelles sont les différentes dimensions de la confiance organisationnelle « Employés-Superviseurs » qui pourraient déterminer les modes d'engagement des subordonnés à l'égard du respect des consignes de sécurité contre la Covid-19 dans le contexte du travail. Pour ce faire, nous formulons notre question de recherche ainsi que nos hypothèses comme suit :

- Les employés de Cévital sont-ils d'autant moins engagés psychologiquement à l'égard du respect du protocole de sécurité contre la Covid-19 qu'ils perçoivent négativement leurs relations de confiance avec leurs superviseurs immédiats ?

3-Hypothèse de recherche:

- Les employés sont d'autant moins engagés psychologiquement à faire preuve de respect du protocole de lutte contre la Covid-19 qu'ils ne font pas confiance à leurs supérieurs immédiats.

4-Les objectifs de l'étude :

- Comprendre le lien entre la perception que se font les subordonnés des relations de confiance avec leurs superviseurs immédiats et les modes d'engagement qui en découlent à l'égard du respect du protocole de sécurité contre la Covid-19.
- Décrypter les différentes dimensions de la confiance organisationnelle « Employés-Superviseur » en relation avec les différents modes d'engagement des employés à l'égard du dit protocole.

5-Analyse conceptuelle et cadre théorique de la recherche:

5.1-La fonction supervision :

Dans notre présente recherche, nous considérons que la fonction « supervision » se retrouve dans toute situation où une personne est appelée à en diriger d'autres. À titre de fonction, elle est définie comme un ensemble d'obligations attachées à un poste et correspond à des rôles et à des responsabilités. Ces éléments pouvant varier selon le type, la taille et les objectifs des entreprises (Gilbert, 2001).

De façon plus générale, la supervision demande trois catégories d'habilités : techniques, administratives et humaines Bittel,(1981);Hodgette;Crandall,(1988);Ricks,(1991). Pour notre part, nous portons une attention particulière dans cette présente étude aux habilités interpersonnelles des superviseurs soit les relations de confiance « employés-superviseur ». Notre intention est de les considérer non seulement comme une opération de gestion mais aussi en termes de leadership. En somme, à l'aide d'un ensemble de modèles théoriques et d'études de cas ici présentés, notre objectif final est d'évaluer les habilités interpersonnelles des superviseurs, plus spécifiquement celui des contremaîtres de l'entreprise « Cévital », face à la situation de crise sanitaire due à la propagation du Covid-19. En d'autres mots, l'évaluation des relations de confiance dont le superviseur direct est tenu de développer avec ses subordonnés en vue d'assurer leur engagement affectif et durable à l'égard du respect du protocole sanitaire contre la propagation du coronavirus dans cette entreprise.

5.2-La confiance organisationnelle :

La définition retenue dans cette étude est celle de Mayer, Davis et Schoorman (1995) qui définissent la confiance comme « *la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire* » traduction de (Guerrero et Herrbach, 2009). Pour Mayer et al, le jugement de la confiance est assuré par la présence de trois caractéristiques chez le superviseur: la compétence, la bonne volonté et l'intégrité. Ces caractéristiques sont les plus largement diffusées dans la littérature Lewicki et al. (2006). Elles font également l'objet d'une validation empirique sérieuse comme la méta-analyse de Cloquitt et al. (2004) en atteste.

5.3-L'engagement organisationnel:

Le modèle retenu dans cette recherche pour vérifier les modes d'engagement des employés à l'égard du respect des mesures préventives et de sécurité contre la propagation du Covid-19 dans l'entreprise lieu d'enquête, est celui développé par (Allen et Meyer, 1991) qui domine encore, à l'heure actuelle, les recherches théoriques mais aussi empiriques. Ces auteurs définissent l'engagement organisationnel comme la force qui lie un individu à une cible (Ex. l'organisation). Ils proposent aussi de distinguer trois dimensions au sein du concept: l'engagement continu ou de continuité, l'engagement affectif et l'engagement normatif. En s'appuyant sur la définition théorique de l'engagement suscitée, nous essayons de la relier pour des besoins de recherche avec la relation de confiance que percevaient les employés à l'égard de leurs superviseurs immédiats et par conséquent le respect ou non respect du protocole de lutte contre cette pandémie. Ainsi, il ressort ce qui suit :

-Engagement affectif : Représentant l'attachement émotionnel et volontaire de l'employé vis-à-vis du respect des mesures sanitaires et préventives de lutte contre la Covid-19.

-Engagement normatif : Représentant l'obligation morale de l'employé envers le respect des mesures sanitaires et préventives de lutte contre la Covid-19.

-Engagement de continuité « manque d'alternatives » : Représentant l'absence d'autres alternatives pour l'employé que de respecter les mesures sanitaires et préventives de lutte contre la Covid-19.

- Engagement de continuité«Grands sacrifices »:Représentant de grands efforts et sacrifices personnel de l'employé pour le respect des mesures sanitaires et préventives de lutte contre la Covid.

6-La recherche et ses outils:

6.1-La pré-enquête et ses résultats :

Lors de notre pré-enquête, nous avons mis en lumière un certain nombre de données et d'observations préliminaires à l'étude proprement dite. Ces données recueillies auprès de certains responsables directes, nous ont permis de cerner correctement notre problématique de recherche. Pour ce faire, quatre questions générales sur l'engagement des subordonnés à l'égard du respect du protocole de sécurité contre la Covid-19 ont été posées à un échantillon restreint de superviseurs (contremaitres) ayant chacun sous la responsabilité directe un groupe de salariés.

Les résultats montrent que malgré les briefings quotidiens de sensibilisation des employés à la nécessité de se protéger contre la Covid-19, il demeure qu'un nombre très important ne respectent pas les mesures adoptées. Cela, à fait l'objet d'une vérification suite aux réponses des superviseurs à la question portant sur le nombre d'individus qui ont été sanctionnés dans les différents services pour le non respect de ses mesures. Pour faire face à cette situation, les responsables ont eu recours à trois solutions soit : la mise à pied, la surveillance par caméras et la présence physique récurrente des superviseurs sur les lieux de travail. A la lumière de ses résultats, on affirme que la prise de conscience des subordonnés quant aux conséquences très nuisibles de cette pandémie n'est pas suffisante pour susciter un engagement total à l'égard du respect du protocole de sécurité. Ainsi, ces résultats préliminaires confirment le fondement de notre présente problématique, il est maintenant possible de décrire la méthodologie adoptée en vue de répondre à notre question de départ.

6.2-La méthodologie utilisée:

Dans cette recherche, de nature qualitative, nous allons explorer la question du rôle de la fonction de supervision sous l'angle des relations de confiance « Employés-Superviseur » dans l'engagement des subordonnés à l'égard du respect du protocole contre la Covid-19. Notre objectif étant la compréhension et non la mesure quantifiée, l'étude d'un petit nombre d'individus est adaptée (Deslauriers, J.P, 1991). Par ailleurs, la construction du concept de la relation de confiance « Employés-Superviseur » à trois dimensions soit (la compétence, la bonne volonté et l'équité), nécessite davantage de recherches empiriques. Notre travail s'est calqué sur les trois dimensions retenues à cet effet dans le cadre du modèle théorique de (Schoorman, Mayer et Davis, 2007). Quant aux modes d'engagement organisationnels

considérés ici comme variables dépendantes, ils ont été calqués sur les propositions du modèle théorique de (Allen et Meyer,1991).

Pour les fins de cette recherche, nous avons réalisé (32) entrevues semi-dirigées. L'échantillon dont nous parlons est un échantillon non probabiliste dont le procédé de tri des enquêtés est à effet boule de neige car, le contact a été en dehors du lieu de travail. Il reste tout de même à signaler que les entretiens ont cessé au nombre de (32) lorsque nous avons atteint la saturation théorique ; c'est-à-dire lorsque l'ajout de nouvelles informations issues des entretiens n'apportait rien d'autre que la redondance (Angers,M, 1997).

6.3-Instrument de collecte de données :

Nous avons choisi la méthode d'entretien, car elle nous permettait d'avoir un véritable échange avec les employés que nous avons rencontrés. Cette méthode permet de récolter des témoignages en respectant les interlocuteurs sur leurs propres cadres de références : le langage, niveau d'instruction, etc. Pour éviter pour que ces personnes s'éloignent de notre sujet de recherche, nous avons préparé un schéma d'entretien. Ce schéma a été élaboré à la base des différentes dimensions à l'étude. Il est constitué de (15) questions semi directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre à certaines questions avec beaucoup plus de liberté et pour d'autres sont tenus de choisir la réponse ou les réponses selon les propositions offertes. En offrant des choix de réponses pour certaines questions selon les propositions des différentes approches théoriques adoptées, il nous est possible d'évaluer le rôle des relations de confiance « Employés-Superviseur » dans l'engagement des subordonnés à l'égard du respect des consignes du protocole contre la Covid-19. Elles sont réparties de la manière suivante : La confiance envers le superviseur immédiat (5) questions, l'engagement à l'égard du respect du protocole sanitaire (2) questions.

Sept (7) questions factuelles concernant l'âge, niveau scolaire, ancienneté, qualification, service ou groupe d'affectation, les liens géographiques et familiaux avec le supérieur immédiat ont été insérées à la fin du schéma d'entrevue afin d'éviter que la personne ne se méprenne sur le genre de réponses qu'on attend d'elle dans l'ensemble de l'entrevue.

6.4-Analyse des données : Pour réaliser cet objectif, nous avons, dans un premier temps, transcrit intégralement les entrevues réalisées avec les (32) enquêtés .Ensuite, nous avons découpé, décortiqué et regroupé les contenus de chaque entrevue autour des thèmes rattachés à notre cadre théorique global soit les différentes dimensions à l'étude. Le regroupement de ces contenus autour des thèmes respectifs, nous a permis de bâtir notre

grille d'analyse. Précisons qu'à cette étape, nous avons veillé à faire la codification de nos concepts le plus objectivement possible. Pour terminer, nous rappelons que la technique d'analyse utilisée est celle de l'analyse de contenu. Cette technique est sans doute la technique la plus connue et utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

7-Présentation des résultats de l'étude:

Nous débuterons cette partie en présentant globalement les données socioprofessionnelles de notre échantillon pour, par la suite, décrire les contenus de nos entretiens faits à la lumière des différentes dimensions à l'étude.

7.1-Présentation des résultats socioprofessionnels:

Notre échantillon composé de (32) employés de Cevital, sont répartis sur trois principaux services à savoir : (20) employés appartenaient au service de production, (7) au service maintenance et de sécurité et (5) au service commercial. L'âge des participants varie de (34 à 50) ans. Leur scolarité moyenne est au niveau de la troisième année secondaire, il s'agit majoritairement d'un personnel qualifié qui a, pour plus de 12 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Et (30) de ces employés n'ont aucun lien (géographique, familial ou de voisinage) avec leurs supérieurs immédiats.

7.2-Présentation des résultats de l'hypothèse de recherche:

Dans le but de vérifier notre hypothèse de recherche qui suppose que « Les employés sont d'autant moins engagés psychologiquement à faire preuve de respect du protocole de lutte contre la Covid-19 qu'ils ne font pas confiance à leurs supérieurs immédiats ». Nous nous sommes intéressés dans cette hypothèse à décrire puis analyser le rôle de la valeur de confiance envers le supérieur immédiat dans la détermination de ce type d'engagement, et ce, dans le cadre des propositions théoriques de l'approche de (Schoorman, Mayer et Davis,2007). Les réponses concernant la confiance envers les supérieurs immédiats nous montrent un véritable déficit de cette valeur. Trente répondants déclarent que leurs relations avec les supérieurs directs ne sont pas fondées sur la confiance, suivie simplement de deux personnes qui confirment le contraire.

Ce déficit de confiance à l'égard des supérieurs directs est expliqué par trente participants à cette présente recherche par le fait qu'ils ne tiennent pas leurs promesses, ne prennent pas en compte l'opinion des coéquipiers lorsqu'ils prennent des décisions, et enfin, leurs comportements sont très différents des gens de leurs régions.

Un de ces répondants nous dit : « *Je ne peux pas compter sur mon supérieur immédiat pour tenir ses promesses. Et je sais qu'il ne prend pas en compte l'opinion des coéquipiers lorsqu'il prend une décision* ». Un autre répondant, de son côté, explique que l'absence de relation basée sur la confiance envers le responsable direct est due à trois raisons essentielles : « *Je n'ai pas confiance dans les compétences de mon supérieur immédiat à gérer certaines situations professionnelles, et que ces valeurs sont en opposition avec les miennes, et enfin, ses comportements sont différents des gens de ma région* ».

Il reste tout de même important de signaler que l'indicateur le plus important du déficit de la confiance envers les supérieurs directs selon les avis de trente enquêtés est le manque d'équité avec dix-neuf répondants suivi par le manque de volonté pour leur porter de l'aide et du soutien au travail avec huit répondants et enfin, cinq répondants qui expliquent le déficit de confiance par le manque de compétence des ces derniers à gérer certaines situations professionnelles telles que les conflits, tensions, etc.

Quant à l'effet de la valeur de confiance envers les supérieurs immédiats sur l'engagement psychologique des employés à l'égard du respect du protocole de sécurité contre la propagation de la Covid-19 dans l'entreprise, il est à signaler que trente répondants confirment que l'absence de confiance est l'obstacle numéro un qui entrave sérieusement leur mode d'engagement affectif envers ces mesures, contre simplement deux qui déclarent le contraire.

De manière générale, les modes d'engagement des employés à l'égard du respect des mesures du dit protocole dans l'entreprise lieu d'enquête sont les conséquences directes des perceptions négatives que se font ces derniers à l'égard de la valeur de confiance envers leurs superviseurs directs. En ce sens, le déficit de confiance des employés par rapport au manque d'équité, de volonté et de compétence des superviseurs directs, sont autant d'éléments mentionnés par les répondants pour expliquer leurs modes d'engagement à l'égard du protocole de sécurité. Ainsi, vingt-trois répondants affirment avoir développé compte tenu de la perception négative que se font des trois dimensions de la confiance organisationnelle ci-dessus indiquées, un mode d'engagement de (continuité-par manque d'alternatives) pour éviter simplement les sanctions, suivi de quatre autres qui développent un engagement de (continuité-par grands sacrifices) , trois par engagement (normatif-par obligation moral à l'entreprise) et enfin, deux seulement qui déclarent avoir adopté un engagement (affectif-par volonté).A la lumière de ces résultats, l'hypothèse de recherche est confirmée.

Données relatives aux perspectives :

Compte tenu de l'importance de la confiance organisationnelle dans la détermination du niveau d'engagement psychologique des subordonnés à l'égard du respect du protocole de sécurité contre la propagation du Covid-19, nous avons inséré dans notre guide d'entretien quelques questions afin d'avoir une idée plus fine des différentes formes de confiance ambiantes dans le contexte socioculturel de notre lieu d'enquête (en Kabylie). Nous avons notamment posé des questions sur les valeurs auxquelles les répondants sont attachés, sur leur niveau de confiance envers les personnes au travail, et enfin, sur les critères du responsable direct qui inspirent beaucoup plus de confiance au travail.

Quelles sont les valeurs auxquelles ces trente deux enquêtés attachent le plus d'importance ? Lorsque nous leur avons demandé de choisir dans une liste de six valeurs auxquelles ils accordent le plus d'importance, la confiance est la valeur la plus fréquemment citée soit trente deux citations, suivie de l'amitié, relations humaines et le soutien avec le même nombre de citations soit vingt neuf, l'entraide et solidarité avec vingt six citations.

Les réponses concernant la confiance dans les personnes au travail nous montrent un véritable déficit envers les superviseurs directs avec trente citations « pas du tout confiance » suivie des autres responsables d'entreprise avec le même nombre de citations soit vingt six citations « pas du tout confiance ». Ce sont les personnes appartenant à leurs groupes primaires en qui ils font confiance, respectivement les membres de leurs famille ou proches avec trente deux citations suivie des amis et habitants de leur quartier ou village avec le même nombre de citations soit vingt neuf.

Les trente deux employés interrogés au sujet des critères du leader auxquels ils attachent plus d'importance et qui pourraient renforcer leurs relations de confiance envers leur supérieurs immédiats d'une part, et d'être capable d'assurer la justice organisationnelle d'une autre part, déclarent qu'ils attachent beaucoup plus d'importance aux liens (géographique, familial ou de voisinage) avec les supérieurs immédiats soit (30 citations) suivie de l'importance d'avoir un réseau de relations formelles et /ou informelles dans l'entreprise avec (25 citations), être issue d'une bonne et grande famille vient en troisième position avec (20 citations) et enfin, avoir une force physique et être issue d'une famille riche en dernière position avec le même nombre de citations soit (18 citations chacune). Il reste tout de même à signaler, que c'est les enquêtés qui habitent dans les villages éloignés qui attachent beaucoup plus d'importance au critère du lien géographique avec le superviseur direct, et ce,

à l'opposé des enquêtés qui résident dans les agglomérations. Cela à été expliquer par le fait que l'anonymat dans les villes ne constitue aucune contrainte aux superviseurs d'adopter des comportements autoritaires envers les subordonnés.

7.3- Analyse et interprétation des résultats :

De manière générale, les résultats de cette recherche montrent clairement que les modes d'engagement des subordonnés à l'égard du respect du protocole de sécurité contre la Covid-19 sont perçus effectivement au travers de la dimension de confiance organisationnelle. Il reste tout de même important de signaler que les deux indicateurs de la confiance les plus déterminants du mode d'engagement des employés envers ce protocole selon les résultats de cette recherche, résident respectivement dans le manque d'équité chez les superviseurs directs et le manque de volonté pour leur venir en aide au travail. Enfin, vient en troisième et dernière position le manque de compétence pour gérer certaines situations conflictuelles au sein des groupes de travail. Cela, peut s'expliquer par les valeurs culturelles ambiantes dans le contexte socioculturel (Kabyle) auxquelles les employés accordent beaucoup plus d'importance (entraide, solidarité, équité, intégrité, etc.).

En outre, le déficit en confiance envers les supérieurs immédiats évoqué par les employés en marge de cette étude, s'explique par le fait que trente répondants affirment que leurs supérieurs directs n'appartiennent pas à leurs groupes primaires « famille, voisins, amis, proches, membres du village ou quartiers » en qui ils font confiance. Autrement dit, l'absence de liens (géographiques, familiaux ou de voisinage) avec leurs supérieurs immédiats ne les prédisposent pas à accorder leur confiance. Ainsi, le lien social qui est une ressource spécifique, devient alors un actif spécifique. La capacité à créer du lien social devient un capital (Perret et Abrika, 2014.b). Car l'appartenance d'un Homme à une subculture particulière pourrait donner des informations sur la façon dont on espère qu'il va se comporter. Ainsi, l'on va s'attendre à ce que celui qui appartient à la même subculture que nous, subculture qui repose sur un certain nombre de valeurs (l'entraide, solidarité, justice, amitié, intégrité, etc.) se comporte en homme digne et l'on va lui faire confiance. La relation de confiance provient ici, par le fait que les personnes concernées vivent dans une réalité commune au sein de laquelle elles peuvent s'attendre à des comportements réiproques. La « société villageoise » en région de Kabylie, fortement intégrée dans un ensemble normatif, est intériorisée par les personnes qui s'appuient sur cette appartenance pour accorder leur

confiance. C'est ainsi que la confiance se développe dans le cas d'une disposition pro-sociale selon (Dasgupta,2010).

En résumé, la perception négative des employés quant au manque d'équité, manque de volonté et de soutien au travail et le manque de compétence chez les superviseurs directs à gérer certaines situations conflictuelles sont autant d'éléments mentionnés par les enquêtés pour justifier leur mode d'engagement adopté à l'égard des mesures de sécurité contre la propagation du coronavirus dans l'entreprise. Ainsi, la majorité des répondants affirme avoir développé quant tenu de ces perceptions un mode d'engagement de continuité-par manque d'alternatives (pour éviter simplement les sanctions), et ce, au détriment d'un engagement affectif-par volonté.

8-Conclusion:

Pour terminer, rappelons que le point de départ de cette recherche qualitative s'inscrit de nos préoccupations en lien avec les difficultés que rencontrent les différentes organisations à mobiliser leurs salariés autour de leurs politiques de sécurité et de prévention contre la propagation de la pandémie que connaît notre pays depuis le début de l'année 2020.

L'objectif principal de cette recherche est de cerner les diverses perceptions que se font les employés à l'égard des différentes dimensions de la confiance organisationnelle qui constitue le fondement essentiel de la réussite de la fonction de supervision de proximité soit les rôles de contrôle et de leadership, et par conséquent, leur engagement psychologique à l'égard du respect des mesures de sécurité du protocole contre la Covid-19.

Pour des fins de cette recherche, nous avons réalisé trente deux entrevues semi-dirigées, dont vingt au service de production, sept au service maintenance, et cinq au service commercial. Suite à nos entrevues, nous pouvons dire que les perceptions négatives des employés liées aux différentes dimensions de la confiance organisationnelle à savoir le manque d'équité, manque de volonté et de soutien au travail et le manque de compétence chez les superviseurs directs à gérer certaines situations conflictuelles sont ressortis comme facteurs responsables de la détérioration de leur engagement psychologique à l'égard du respect du protocole de sécurité et de prévention contre cette pandémie. En d'autres mots, la perception négative des trois dimensions de la confiance organisationnelle liées à la fonction de supervision de proximité suscitées à fait que la majorité des répondants ont développé un mode d'engagement de continuité-par manque d'alternatives (pour éviter simplement les sanctions), et ce, au détriment d'un engagement affectif-par volonté.

Pour changer les perceptions des subordonnés au travail, et par conséquent, leur adhésion ou engagement affectif et durable à l'égard de ces mesures, les répondants ont mentionné respectivement que l'équité et la volonté des superviseurs pour leur porter de l'aide et du soutien au travail sont les deux premiers leviers les plus importants sur lesquels les responsables pourraient actionner leurs efforts en vue de consolider les relations de confiance « Employés-Superviseurs » et par conséquent, renforcer le mode d'engagement affectif dans l'entreprise.

Ainsi, pour les individus qui perçoivent positivement une relation de confiance au travail, soit une relation hiérarchique globalement positive et un important soutien de la part de leurs superviseurs directs, ils sont plus engagés psychologiquement à respecter ces mesures de sécurité et de prévention.

Il est tout de même important, de rappeler que les obstacles soulevés par les répondants, sur le plan de la détérioration de leurs relations de confiance aux superviseurs, offrent la possibilité de porter un regard sur les rôles ou aspects de la fonction de supervision dans nos entreprises à savoir « l'administratif et le leadership ». Cette recherche, nous a permis de révéler que la fonction de supervision se focalise beaucoup plus voir même dans sa totalité sur l'aspect administratif ou du contrôle (utilisation de caméra de surveillance, la présence physique récurrente des supérieurs directs sur les lieux de travail, la mise à pied, etc.), et ce, au déterminent de son aspect de leadership soit (l'équité, les relations humaines, le soutien, l'entraide, la solidarité, la motivation, la fidélisation, etc.) qui sont autant d'éléments qui pourraient constituer le contenu des programmes de formation des superviseurs de proximité en vue d'assurer un engagement affectif et durable des employés à l'égard du respect des politiques de l'entreprise d'une façon générale et la politique de sécurité d'une façon particulière.

C'est ainsi, que nous croyons que la préservation du système traditionnel de gouvernance villageoise en Kabylie, lieu de capital social (Perret, Abrika, 2014.a), pourrait représenter un bon amortisseur des conflits relationnels et favoriser la consolidation et la pérennité des valeurs de confiance, de solidarité et d'entraide dans le contexte organisationnel.

Nous terminons cette étude en signalant que ce présent travail n'est pas sans limites. Mais elle reste néanmoins, une contribution précieuse à l'examen des différentes dimensions de la crise de confiance organisationnelle dans nos entreprises et ses conséquences sur l'engagement des employés à l'égard des différentes politiques de l'entreprise notamment la

politique de sécurité au travail . Car les employés en (Kabylie), territoire vécu (Perret,C, et Gagnon,C, 2015) porteur d'une organisation informelle qui puise ses racines dans la tradition, l'« art de nouer des relations de confiance au sein des institutions » est aussi l'expression de la territorialité (expression des comportements des acteurs qui font le territoire) (Pecqueur,2003)).

Références bibliographiques :

1. Allen ,N.J.et Meyer,J.P.(1991). « The measurement and antecedents of affective,continuance and normative commitment to the organization », *Journal of occupational psychology*,vol.63,pp.1-18.
2. Angers, M.(1997).Initiation pratiques à la méthodologie des sciences humaines.Edition,Casbah,Alger.
3. Becker, G. (1993). Human Capital. Chicago: University of Chicago Press.
4. Cloquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice—performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
5. Dasgupta P.,(2010). « Une question de confiance :capital social et développement économique ». *Revue d'économie du développement*,2010/4,vol.24,p.47-96.
6. Deslauriers,Jean-Pierre(1991).Recherche qualitative :Guide pratique.Montréal,McGraw-Hill,142p.
7. Desbiens,D.(2001).La fonction supervision et les nouvelles technologies. In Gilbert, P et al, *Revue de psychologie du travail et des organisations*. Edition l'harmattan, vol, 7 n°1-2,(pp.494-497), Paris.
8. Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: the role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*,22(1), 39-59.
9. Graen,G. et Uhl-Bien,M.(1995). « relationship-Based Approche to leadership : Développement of leader-membre exchange (LMX) theory of leadership over 25 years :Applying a multi-level Multi-Domain perspectives ». *Leadership quarterly*,6 (2),pp.219-247.
10. Guerrero, S et Herrbach,(2009). « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social ». *Erudit revues, relations industrielles*, V.64,n°1,p.3-184.

11. Paillé, P. (2011). La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées. In P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (p. 119-136). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
12. Pecqueur B.,(2003). Dans quelles conditions les objets patrimoniaux peuvent-ils être support d'activité? », XIIIème conférence internationale du RESER, services et développement régional, Mons,9 et 10 Octobre 2003,Ateliers de la Fucam.
13. Perret C., Abrika B., (2014.a), « Les systèmes de gouvernance traditionnels en Kabylie à la lumière du concept de capital social », *Mondes en développement*, vol.42-2010/-n°166,p.131-144.
14. Perret C., Abrika B., (2014.b), « Capital social, confiance et développement territorial. Une étude appliquée en Kabylie »,p.1-15,<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055087v2>, consulté le 14/07/2020.
15. Perret C., et Gagnon C., (2015). « Identité(s), gouvernance villageoise et développement territorial viable en Kabylie », mimeco.
16. Rousseau, V., Aubé, (2007). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure. [Internal functioning of work teams: Conception and16-Rousseau, V., Aubé, (2007). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure. [Internal functioning of work teams: Conception and measurement.]. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 38(2), 120-135.
17. Schoorman F.D., Mayer R.C. & Davis J.H. (2007) "An integrative model of organizational trust: past, present, and future", *Academy of Management Review*, 32, 2, p. 344-354.
18. Wright,T. et Bonnett,D.G.(2002).« The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meter analysis »,*Journal of appliede psychology*,vol.87,n°6,pp.1183-1190